

VU Research Portal

De invloed van personeelsmanagement op de prestatie van ondernemingen. Een theoretisch-empirisch onderzoek naar de mate van succes van personeelsmanagement in traditionele bedrijven binnen de profit-sector

van Otterlo, R.C.H.

1999

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

van Otterlo, R. C. H. (1999). *De invloed van personeelsmanagement op de prestatie van ondernemingen. Een theoretisch-empirisch onderzoek naar de mate van succes van personeelsmanagement in traditionele bedrijven binnen de profit-sector*. [, Vrije Universiteit Amsterdam]. Eigen Beheer.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

De invloed van personeelsmanagement op de prestatie van ondernemingen.

Een theoretisch-empirisch onderzoek naar de mate van succes van personeelsmanagement in traditionele bedrijven binnen de profit-sector.

“Progress is an infinite advance towards the infinitely receding goal of infinite perfection.”

Mary Parker Follett, 1920.

“ ’t Is waar dat het volkomen krankzinnig is je met iets anders bezig te houden dan met wat je ziet.”

Louis-Ferdinand Céline (Reis naar het einde van de nacht, 1968/Voyage au bout de la nuit, 1952).

Behoudens uitzondering door de wet gesteld mag zonder schriftelijke toestemming van rechthebbende(n) op het auteursrecht, c.q. de uitgever van deze uitgave, door de rechthebbende(n) gemachtigd namens hem (hen) op te treden, niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotocopie, microfilm of anderszins, hetgeen ook van toepassing is op gehele of gedeeltelijke bewerking.

De uitgever is met uitsluiting van ieder ander gerechtigd de door derden verschuldigde vergoeding voor kopiëren, als bedoeld in art. 17, lid 2, Auteurswet 1912 en in het KB van 20 juni 1974 (Stb. 351) ex art. 16b, Auteurswet 1912, te innen en/of daartoe in en buiten rechte op te treden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the written permission of the publisher.

*The impact of personnel management on the performance of companies.
Theoretical-empirical research into the performance of personnel management within
traditional for-profit companies.*

Inhoud.

1	PROLOOG.....	8
2	DE PROBLEEMSTELLING.	11
2.1	INLEIDING.	11
2.2	DOEL VAN HET ONDERZOEK.	12
2.3	PLAATS EN WETENSCHAPPELIJKE INBEDDING VAN HET ONDERZOEK.	13
2.4	ENKELE AANWIJZINGEN MET BETREKKING TOT INDELING EN OPMAAK.....	16
2.5	DE PROBLEEMSTELLING.	17
2.6	METHODOLOGIE.	24
2.6.1	Methodiek.....	25
3	OPZET VAN HET ONDERZOEK.	27
3.1	INLEIDING.	27
3.2	VORM VAN HET ONDERZOEK.	28
3.3	KARAKTER VAN HET ONDERZOEK.	29
3.4	DESIGN VAN HET ONDERZOEK.	30
4	SUCCES VAN EEN ONDERNEMING.....	32
4.1	INLEIDING.	32
4.2	RESULTAATGEBIEDEN EN EFFECTIVITEITCRITERIA.	36
4.3	OPERATIONALISERING VAN DE EFFECTIVITEITCRITERIA.	39
4.4	TOETSING AAN EFFECTIVITEITCRITERIA.....	40
4.5	KENGETALLEN MET BETREKKING TOT DE EFFECTIVITEITCRITERIA: EEN MOTIVATIE	41
4.5.1	Financiële meerwaarde.	42
4.5.2	Efficiency.....	43
4.5.3	Satisfactie.....	44
4.5.4	Behoeftievoorziening.	46
4.5.5	Zelfhandhaving: flexibiliteit/slagvaardigheid.	46
4.6	DE KENGETALLEN VAN DE EFFECTIVITEITCRITERIA EN HUN BENCHMARK: EEN WEGINGSMODEL.	47
4.6.1	Financiële meerwaarde.	48
4.6.2	Efficiency.....	49
4.6.3	Satisfactie.....	50
4.6.4	Behoeftievoorziening.	50
4.6.5	Zelfhandhaving: flexibiliteit/slagvaardigheid.	51
4.6.6	Kengetallen en benchmarks.	51
5	ORGANISATIECULTUUR.	52
5.1	INLEIDING.	52
5.2	WAT IS ORGANISATIECULTUUR?	53
5.3	CULTUURVERANDERING.....	54
6	KARAKTERISERING VAN DE HOUTHANDEL EN DE BOUW IN NEDERLAND.....	58
6.1	INLEIDING.	58
6.2	DE HOUTHANDEL IN NEDERLAND.....	58
6.3	DE HOUTHANDEL IN CIJFERS.	62

6.4	DE BOUW IN NEDERLAND:DE GROOTSTE AFNEMERSGROEP VAN DE HOUTHANDEL.	63
7	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: THEORIE EN PRAKTIJK.	67
7.1	INLEIDING.	67
7.2	HRM ALS MANAGEMENTTOOL.....	68
7.3	HRM EN PERSONEELSMANAGEMENT: DE VERSCHILLENDE STROMINGEN.	70
7.3.1	De ontwikkeling van personeelsmanagement.	70
7.3.2	HRM en organisatiecultuur.....	71
7.3.3	HRM-modellen.....	71
7.4	HRM IN DE PRAKTIJK.	75
7.4.1	Personeelsmanagement als praktijkvak.....	75
7.4.2	Uitvoering personeelstaken.....	76
8	PERSONEELSMANAGEMENT IN RELATIE TOT BEDRIJFSPRESTATIE.	78
8.1	INLEIDING.	78
8.2	PERSONEELSMANAGEMENT EN PRESTATIE: HET NEDERLANDSE ONDERZOEK: MEERDERE OPVATTINGEN.....	78
9	PERSONEELSMANAGEMENT IN DE NEDERLANDSE HOUTHANDELSBRANCHE: EEN OVERZICHT.....	82
9.1	INLEIDING.	82
9.2	EEN EERSTE (1968) AANZET TOT EXPLICITERING VAN PERSONEELSBELEID IN DE BEDRIJFSTAK HOUTHANDEL.	82
9.3	DE ONTWIKKELING VAN PERSONEELSMANAGEMENT.	83
9.4	KARAKTERISERING VAN HET PERSONEELSMANAGEMENT IN DE NEDERLANDSE HOUTHANDEL.....	83
9.4.1	Inleiding.....	84
9.4.2	Relevantie van de branche-context voor het onderzoek naar de effectiviteit van personeelsmanagement in de Houthandel.	84
9.4.3	Indeling.....	84
9.4.4	Personeelsmanagement in de Nederlandse Houthandelsbranche.	85
9.4.5	Proefpersonen en respons.	88
9.4.6	Resultaten van het onderzoek.	89
9.4.7	In- door- en uitstroom van personeel.....	89
9.4.8	Beloningen.....	97
9.4.9	Arbeidsinhoud.	99
9.4.10	Arbeidsverhoudingen.....	101
9.4.11	Integratie van het personeelsmanagement.....	105
9.4.12	Algemeen.....	108
9.5	CONCLUSIES.....	109
9.6	DE HOUTHANDEL IN NEDERLAND: EEN VERDERE DETAILLERING.	110
9.7	PERSONEELSMANAGEMENT BINNEN DE HOUTHANDELSBRANCHE: EEN BESTURINGSINSTRUMENT.	114
10	EEN EMPIRISCH ONDERZOEK TEN BEHOEVE VAN ORGANISATIEPRESTATIE EN VAN PERSONEELSMANAGEMENTPRESTATIE VAN CASE STUDIES JONGENEEL B.V. EN HOUTGROEP VAN DRIMMELEN.....	121

10.1	INLEIDING.....	121
10.2	DE EFFECTIVITEITPRESTATIE (EP).	122
10.3	EFFECTIVITEITCRITERIUM EN KENMERKEN.....	122
10.4	BEREKENING EINDKLASSIFICATIE.	131
10.5	WORST- EN BEST CASE.	131
10.6	DE EFFECTIVITEITKENGETALLEN EN DE MATE VAN BEÏNVLOEDING DAARVAN DOOR PERSONEELSMANAGEMENT.	135
10.7	NEDERLAND, 1985-1997. EEN BEKNOPT ECONOMISCH-HISTORISCH OVERZICHT.	140
10.7.1	Inleiding.....	140
10.7.2	1987-1997: de economische situatie.	140
11	CASE STUDY (1): HOUTHANDEL JONGENEEL.....	143
11.1	INLEIDING.....	143
11.2	JONGENEEL: OORSPRONG.	143
11.3	JONGENEEL: EEN ANALYSE VAN DE EFFECTIVITEITCRITERIA AAN DE HAND VAN KENGETALLEN.	145
11.4	JONGENEEL: ORGANISATIESTRUCTUUR.....	147
11.5	JONGENEEL: ORGANISATIECULTUUR.	151
11.5.1	De Jongeneel-cultuur: ‘asset’ of molensteen?.....	153
11.5.2	Klantperspectief.....	155
11.6	STRATEGIE EN MISSIE VAN DE JONGENEEL REGIONALE VESTIGINGEN.	157
11.7	MARKTBENADERING JONGENEEL.	160
11.7.1	Conclusies.....	161
11.7.2	Gevolgen voor het personeelsbeleid.....	162
11.8	JONGENEEL: PERSONEELSMANAGEMENT.	163
11.9	JONGENEEL: RENDEMENT.....	166
11.10	JONGENEEL: EEN EFFECTIVITEITDIAGNOSE.	172
	CONCLUSIE.	176
12	CASE STUDY (2): HOUTGROEP VAN DRIMMELEN.....	178
12.1	INLEIDING.....	178
12.2	VAN DRIMMELEN: OORSPRONG.	178
12.3	VAN DRIMMELEN: ORGANISATIESTRUCTUUR.....	179
12.4	VAN DRIMMELEN: ORGANISATIECULTUUR.....	180
12.5	VAN DRIMMELEN: MARKTBENADERING.	181
12.6	VAN DRIMMELEN: RENDEMENT.....	181
12.7	VAN DRIMMELEN: EEN EFFECTIVITEITDIAGNOSE.....	184
12.8	CONCLUSIE.....	188
13	JONGENEEL VERSUS HOUTGROEP VAN DRIMMELEN: EEN EFFECTIVITEITVERGELIJKING.	190
13.1	INLEIDING.....	190
13.2	DE EINDVERGELIJKING: EFFECTIVITEITSCORES.	190
14	DE PRESTATIE VAN PERSONEELSMANAGEMENT.....	192
14.1	INLEIDING.....	192
14.2	OPZET EN DESIGN VAN EEN MEETINSTRUMENT TER BEPALING VAN DE EFFECTIVITEIT VAN PERSONEELSMANAGEMENT BINNEN PROFIT-ORGANISATIES.	192
14.3	SUCCESVOL PERSONEELSMANAGEMENT: EEN VERDERE DEFINIËRING.	194

14.4	HET MEETINSTRUMENT TER BEPALING VAN DE MATE VAN SUCCES VAN PERSONEELSMANAGEMENT.	194
14.5	PERSONEELSMANAGEMENT BIJ JONGENEEL B.V.: KEY SUCCESS FACTOR OF KEY RISK FACTOR.	195
14.6	CONCLUSIE.	196
14.7	PERSONEELSMANAGEMENT BIJ HOUTGROEP VAN DRIMMELN: KEY SUCCESS FACTOR OF KEY RISK FACTOR.	197
14.8	CONCLUSIE.	198
14.9	PERSONEELSMANAGEMENT BIJ JONGENEEL EN VAN DRIMMELN IN VERGELIJK MET WORST- EN BEST CASE.	199
14.10	TOTAALOVERZICHT.	202
15	HET ‘HUMAN RESOURCE ROLE ASSESSMENT SURVEY’.....	203
15.1	INLEIDING.	203
15.2	HET ULRICH/CONNER-MODEL.	203
15.3	HET PERSONEELSMANAGEMENT VAN DE BEDRIJFSTAK HOUTHANDEL IN NEDERLAND.	209
15.4	BETEKENIS VAN DE UITKOMSTEN.	211
16	CONCLUSIE.	214
17	EPILOOG.....	224
18	INTERVIEWS EN GESPREKKEN.....	227
18.1	INTERVIEWS.....	227
18.2	INTERVIEWS ‘HOUTWERELD’.....	227
18.3	GESPREKKEN.	227
19	APPENDICES.....	229
19.1	APPENDIX 1. APPENDIX BIJ HOOFDSTUK 9. VRAGENLIJSTEN.	229
19.2	APPENDIX 2. TOTAALOMZET GROOTSTE HOUTHANDELS IN NEDERLAND.	236
19.3	APPENDIX 3. MARKTAANDEEL HOUT EN PLAATMATERIAAL GROOTSTE HOUTHANDELS IN NEDERLAND.....	237
19.4	APPENDIX 4. ENQUÊTE EFFECTIVITEITCRITERIA.....	238
20	SUMMARY.	241
21	GERAADPLEEGDE LITERATUUR.....	246

1 Proloog.

Toen ik in 1989 de overstap maakte van docent Maatschappijleer in het Middelbaar Onderwijs naar opleider/trainer in het bedrijfsleven, realiseerde ik mij niet, dat mijn nieuwe werkomgeving mijn wetenschappelijke nieuwsgierigheid dermate zou prikkelen dat die uiteindelijk zou leiden tot bedrijfskundig onderzoek en de verslaglegging daarvan in een wetenschappelijke verhandeling.

Tussen 1991 en 1998 ben ik, als Hoofd Opleidingen, werkzaam geweest in de Houthandelsbranche in Nederland. Deze branche, verderop in dit boek uitgebreid beschreven, bleek een dankbaar onderzoeksobject. Enerzijds bestaan er nauwelijks publicaties over deze branche, anderzijds is de branche met zijn ca. 8000 medewerkers compact en overzichtelijk en leent zich derhalve uitstekend voor bedrijfskundig branche- en *case study* onderzoek. Daarnaast is de Houthandelsbranche door zijn lange historie in zekere mate uniek. Sommige bedrijven dateren zelfs nog uit de 18^e eeuw.¹ Bovendien is hier sprake van een traditionele branche, die niet bepaald gekenmerkt wordt door verandering en nieuwlichterij². Men is enigszins sceptisch t.o.v. moderne managementconcepten. Veel, vooral Amerikaanse, managementliteratuur beschrijft vooral succesvolle moderne bedrijven, waar de nieuwste managementtheorieën met succes uitgetoetst worden. Mij leek het interessant om eens traditionele bedrijven en de wijze waarop zij, al of niet succesvol, omgaan met problemen van *managerial* en bedrijfseconomische aard te onderzoeken en te beschrijven. Ondanks de moderne tijd met zijn vele technologische ontwikkelingen en de elkaar steeds sneller opvolgende nieuwe managementconcepten, ben ik er van overtuigd dat er nog steeds een groot aantal bedrijven in Nederland actief is dat nog heel traditioneel opereert in de markt. De Nederlandse Houthandelsbranche is in dit opzicht een interessante branche om te onderzoeken. Met een lange geschiedenis heeft de branche bovendien een ongekende mate van continuïteit gekend, hetgeen bevorderlijk is geweest voor de werkgelegenheid in die bedrijfstak en in de regio waar zij actief is.

Door naast mijn regulier werk binnen de branche ook gedurende langere tijd actief te zijn geweest als bestuurslid van een tweetal brancheorganisaties werd mijn blikveld steeds verder verruimd.

Op een zeker moment besloot ik mijn bedrijfskundige interesse en mijn ervaring en kennis met betrekking tot de Houthandelsbranche te combineren door het schrijven van dit proefschrift, dat handelt over personeelsmanagement binnen de Houthandelsbranche in Nederland.

Dit boek zou nooit tot stand zijn gekomen zonder de enthousiaste medewerking van een groot aantal mensen.

Het is ondoenlijk iedereen die van belang is geweest bij de totstandkoming van dit boek hier te vermelden. Daarom beperk ik mij hier tot diegenen zonder wier hulp dit onderzoeksavontuur beslist geen *happy end* zou hebben gehad.

¹ Daarmee behoren de bedrijven binnen de Houthandelsbranche tot de oudste zakelijke ondernemingen binnen de Westerse wereld. Jongeneel b.v. is zo 'n bedrijf met een lange historie. Dit bedrijf dateert van 1797. De geschiedenis van Westerse zakelijke ondernemingen gaat niet verder terug dan 500 jaar en de gemiddelde levensverwachting van bedrijven blijft achter bij die van de mens zelf. Zie o.a. A. de Geus, De levende onderneming. Over leven en leren in een turbulente omgeving. Scriptum Management. Schiedam 1997.

² Onlangs plaatste een directielid van een Nederlandse Houthandelonderneming in dit verband aan mij een humoristische, maar tevens verhelderende opmerking. Hij zei dat als je 40 jaar geleden een heftruckchauffeur bij een Houthandel zou hebben ingevroren en hem nu zou ontdooien, hij zonder problemen onmiddellijk zijn werk weer zou kunnen voortzetten.

Op de eerste plaats bedank ik Paul Jansen die als mijn promotor, inspirator en leermeester een niet te onderschatten rol heeft gespeeld in het proces dat uiteindelijk resulteerde in het boek dat voor u ligt. Daarnaast heeft vooral copromotor Geert de Jong een grote rol gespeeld in de initiële formulering van de onderzoeksvragen en de afbakening van het onderzoeksonderwerp. De vele discussies die ik met hem mocht hebben, hebben mijn geest met betrekking tot het onderwerp van deze dissertatie aanmerkelijk verruimd.

Twan van der Schoot heeft mij steeds met raad en daad bijgestaan in de nimmer eindigende worstelpartijen met betrekking tot indeling en opmaak van teksten, het maken van grafieken en tabellen. Bovendien was hij onmisbaar bij de ontwikkeling van de diverse modellen die ik gebruikt heb in dit onderzoek. Daarnaast was hij telkens opnieuw een lichtbaken in de woelige *softwarezee*.

Femmeke Huigens, doctoraal studente en stagiaire ten tijde van mijn onderzoek, heeft menige interessante discussie met mij gevoerd over onderzoeksethiek.

Ricardo Scheerder dank ik hartelijk voor zijn inzet en bereidwilligheid zijn eigen doctoraalonderzoek deels in dienst te stellen van de onderhavige studie. Hij heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan met name het onderzoek dat betrekking heeft op de karakterisering van het personeelsmanagement van de Houthandelsbranche in Nederland. In zijn doctoraal scriptie heeft hij de Houthandelsbranche vergeleken met de Metaalproductenindustrie.

Loes Koopmans, docent/vertaler Engels, was onmisbaar bij het componeren van de summary en bij de correctie van de gehele tekst.

Directies en medewerkers van de door mij beschreven bedrijven dank ik hartelijk voor hun openheid en bereidwilligheid me in de keukens van hun organisaties te laten kijken. Dat dit mogelijk ook wel eens leidt tot bevindingen die niet door iedereen gedeeld worden zij mij hopelijk vergeven.

Leon Koopman, directeur van brancheorganisatie Stichting Wesp te Woerden dank ik in het bijzonder voor zijn interesse in mijn onderzoek en de gegevens die hij mij steeds ter beschikking heeft gesteld.

Paul Quaedvlieg heeft mij terzijde gestaan bij bedrijfseconomische interpretaties van jaarrekeningen en jaarverslagen ten behoeve van mijn *case studies*.

De leden van de leescommissie, prof.dr. J.F. Bolweg, hoogleraar Mens, Arbeid en Organisatie, Vrije Universiteit Amsterdam, prof.dr. J.W. Foppen, hoogleraar Methodologie van Managementeducatie, Erasmus Universiteit Rotterdam, prof.dr. T.L.C.M. Groot, hoogleraar Kosten- en Winstvraagstukken, Vrije Universiteit Amsterdam en prof.dr. F. Huijgen, hoogleraar Human Resource Management, Katholieke Universiteit Nijmegen, dank ik hartelijk voor hun commentaar en de uren die het hen ongetwijfeld gekost heeft om mijn dissertatie te beoordelen.

Bovenal dank ik mijn vrouw, Josanne van der Schoot, voor haar geduld bij de vele discussies die wij samen voerden. Zeker ook voor de huiselijke gevolgen van de door mij ingelaste *sabbatical leave* tussen juli 1997 en januari 1998. Een geweldige bijkomstigheid hierbij was evenwel dat ik mijn jongste zoon Pepijn, meer dan anders het geval zou zijn geweest, van nabij voor een stukje heb zien opgroeien. In dit verband is *sabbatical leave* meer dan alleen nuttig ter opfrissing en uitbreiding van kennis en reflectie op de carrière. Het is op deze wijze ook reflectie op de kwaliteit van het leven.

Last but not least bedank ik mijn ouders die mij hebben opgevoed in de idee dat een mens zijn lot voor een zeer groot deel in eigen handen heeft.

Het schrijven van dit boek, en het onderzoek dat daar deel van uitmaakte, is voor mijzelf een bijzonder leerzame onderneming geweest. Generalist als ik van nature ben, realiseer ik mij steeds

meer dat ware kennis slechts verkregen kan worden door minutieuze bestudering van de details, waarbij elk detail uiteindelijk van grote betekenis voor het geheel kan blijken.

Mijn geloof tenslotte in de 'kenbaarheid' van onze samenleving is alleen maar toegenomen door de combinatie van wetenschap en praktijk als uitgangspunt voor deze studie te nemen. Of de wetenschappelijke kennis die dit oplevert altijd tot toepassing zal leiden meen ik echter te moeten betwijfelen. Managers laten zich niet alleen door hun ratio leiden maar toch ook in belangrijke mate door hun gevoel (Kets de Vries, 1993) en hun intuïtie (Mintzberg, 1992).

Daarnaast blijven er hopelijk altijd onderzoekers en onderzoeksinstellingen die het credo *l'art pour l'art* blijven aanhangen en die zich niet gek laten maken door de vermeende noodzaak voor universiteiten om zich *marktconform* te gaan gedragen. Universiteiten zijn instituten waar onderzoek en kennis(overdracht) de belangrijkste ingrediënten dienen te zijn, en niet maatschappelijke relevantie (wat dat ook moge zijn?) of zo hoog mogelijke studentenaantallen.

Om met de onverminderd actuele woorden van de theoretisch-historicus Chris Lorentz (1993: 50) deze proloog af te sluiten: "Door doelbewust het veronderstelde directe nut van kennis tot richtsnoer van het universitaire beleid te maken, negeert deze politiek (de politiek van afbraak van het duale onderwijssysteem van universiteit en HBO, RvO) het elementaire feit dat de ontwikkeling van wetenschap eenvoudigweg niet aan het nuttigheidsprincipe gehoorzaamt. De geschiedenis van de wetenschap leert dat veel onderzoek pas na lange tijd, indirect en op een niet voorziene wijze nut oplevert. Wie direct nut van de wetenschap eist, verstoort daarom de natuurlijke gang van het wetenschappelijk onderzoek. De inhoudelijke deskundigen weten dit natuurlijk allang en het is in dit verband niet zonder betekenis dat de pleidooien voor bescherming van het niet-direct nuttig onderzoek tegenwoordig vaker uit het bedrijfsleven komen dan uit het Ministerie van Onderwijs en Wetenschap. Wellicht is dit voldoende reden voor de politici om eindelijk eens te gaan nadenken over het merkwaardige product dat wetenschap heet."

Rob van Otterlo, mei 1999.

2 De probleemstelling.

In dit hoofdstuk zullen we de probleemstelling van deze studie presenteren. Daarnaast gaan we in op het doel en de plaats van het onderzoek binnen de wetenschappelijke literatuur. Tevens zullen we aandacht besteden aan de gehanteerde methodiek.

2.1 Inleiding.

Deze studie is voornamelijk gebaseerd op praktijkonderzoek op basis van *case studies* (van Dijk et al. 1991, Swanborn, 1987, Yin, 1994 2nd ed., van der Zwaan, 1992). HRM wordt hier gebruikt als de term voor personeelsmanagement in de betekenis van Vloeberghs (1990: 11) als beleid van het menselijk potentieel.

Doel van deze studie is om het verband na te gaan tussen HRM/PM en de prestatie van profitondernemingen³ in Nederland. In het bijzonder hebben wij ons daarbij gericht op de Nederlandse Houthandelsbranche, om redenen zoals reeds aangegeven in de proloog.

Onderzoek op het gebied van de effectiviteit van personeelsmanagement is niet nieuw⁴. De theoretische literatuur op dit gebied wijst duidelijk in de richting van het bestaan van een verband tussen personeelsmanagement en organisatieprestatie (Huselid, 1995: 638).

De setting van een dergelijk onderzoek binnen de Houthandelsbranche is evenwel nieuw. Bovendien onderscheidt ons⁵ onderzoek zich van veel onderzoek op het gebied van Human Resource Management⁶ door de brede integrale bedrijfskundige benadering die wij hebben gekozen. Onze benadering gaat er van uit dat Human Resource Management en personeelsmanagement⁷ volwaardige *tools of management* zijn, die een positieve bijdrage dienen te leveren aan dezelfde bedrijfsdoelstellingen als de andere management tools, nl. winst (in het geval van profitorganisaties) en continuïteit. Daarbij hopen we middels deze studie een bijdrage te kunnen leveren aan de theorievorming omtrent de aard van personeelsmanagement, de aard van de output van personeelsmanagement en de aard van het verband tussen personeelsmanagement en (organisatie) output. Guest (1997) constateert hierin een duidelijke behoefte, waarbij het vooral gaat om het vinden van de juiste combinatie van “survey-based and case study-based research”.

Dat er überhaupt een verband bestaat tussen personeelsmanagement en prestatie is o.a.

³ Voor een recent literatuuroverzicht betreffende de relatie tussen Human Resource Management en ondernemingsprestatie, zie P.G.W. Jansen/J. Paauwe, *Advanced topics in human resource management*, april-june 1998. Reader Tinbergen Institute. Erasmus University Rotterdam/University of Amsterdam/Vrije Universiteit Amsterdam.

⁴ Zie bijv. Leget, 1997; Jansen, 1989; Leijten, 1991.

⁵ In deze studie gebruik ik steeds het meervoud i.p.v. het enkelvoud daar waar het het persoonlijk voornaamwoord en het bezittelijk voornaamwoord in de eerste persoon betreft. Ik doe dit bewust omdat, hoewel ik de volledige verantwoordelijkheid voor de inhoud van deze studie draag, het schrijven van een dissertatie toch ook een *joint enterprise* is, waaraan velen hebben bijgedragen. Hierin ga ik tegen het advies in van de overigens uitstekende Skill Sheets van Rob van Tulder (1996), die vindt dat een enkelvoudige schrijver die de meervoudsvorm gebruikt ofwel “Royal aspirations” dan wel een “identity problem” heeft (p. B14). Geen van beide acht ik op mijzelf van toepassing.

⁶ In de literatuur wordt zowel gesproken over Human Resource Management, als over Human Resources Management. Het onderscheid is enigszins vaag. Vloeberghs (1990: 24) zegt hierover: “De enkelvoudige term verwijst naar het collectieve aspect en het omvattende van de menselijke factor als aspectstelsel, en naar de discipline als een functioneel en toegepast managementgebied, naar analogie met production management, information management, finance management, en sluit aan bij de traditie van de ‘human capital’-theorie. Het meervoud verwijst naar de werknemers als ‘resources’. Wij sluiten ons aan bij de opvatting van HRM als functioneel en toegepast managementgebied en zullen derhalve de enkelvoudige term hanteren.

⁷ Verderop in deze studie zullen we uitgebreid ingaan op de verschillen tussen HRM en personeelsmanagement.

aangetoond door Leijten (1995, 1991) in een empirisch onderzoek onder bedrijven in de Metaalproductenindustrie in Nederland. Leijten (1991) maakt een onderscheid tussen zgn. *remmend personeelsmanagement* en *stimulerend personeelsmanagement*, waarbij de laatste blijkt bij te dragen aan de financiële effectiviteit van organisaties (p. 125). In de Verenigde Staten is al eerder onderzoek gedaan naar de effecten van HRM op productiviteit en winstgevendheid onder 30 zgn. 'steel minimills' (Arthur, 1994). In een empirische studie toont Arthur (1994) een verband aan tussen personeelsmanagement en productieoutput binnen de middelgrote Amerikaanse metaalindustrie (*minimills*). Daarnaast concludeert hij: “In addition, the study (Arthur, 1994, RvO) has shown that identification of HR systems promises to add significantly to our understanding of the relationship between turnover and organizational performance.” Daarnaast hebben diverse andere empirische studies het verband aangetoond tussen HRM en organisatieprestatie (Huselid, 1995). Vloeberghs (1997: 109) stelt na bestudering van recente Amerikaanse- en internationale wetenschappelijke literatuur op dit gebied dat “er sprake is van een groeiende en consistente empirische steun voor de hypothese dat HR een economisch significant effect kan hebben op de ondernemingsprestaties.”

We lanceren hier dan ook de hypothese dat:

het succes (de mate van effectiviteit), of juist het ontbreken daarvan, van een organisatie, in het bijzonder van een handelsonderneming, in belangrijke mate, zowel direct (bijvoorbeeld door invloed op personeelskosten) als indirect (bijvoorbeeld door invloed op ziekteverzuim) bepaald kan worden door het gevoerde personeelsbeleid of HRM.

De *human resources* vormen binnen een handelsonderneming misschien wel de belangrijkste productiemiddelen. Wellicht is deze aanname vanuit Human Resource Management-optiek te billijken. Echter, uit deze studie zal blijken dat dit lang niet altijd het geval is. De menselijke factor vormt, zeker in traditionele bedrijfssettings, een moeilijk te hanteren kostenfactor.

Door te kijken hoe personeelsmanagement in staat is de prestatie van een onderneming te beïnvloeden, hopen we relevante uitspraken te kunnen doen over de wijze waarop personeelsmanagement zich binnen organisaties zou moeten positioneren.

Op grond van de literatuur betreffende personeelsmanagement en HRM kunnen we vaststellen dat zij in staat zijn de prestatie van ondernemingen positief te beïnvloeden. Recent is de positieve relatie tussen PM/HRM en prestatie empirisch aangetoond door o.a. Huselid, 1995; Koch/McGrath, 1996; Leget 1997. In hoofdstuk 7 gaan we dieper op de literatuur in.

2.2 Doel van het onderzoek.

De wetenschappelijke belangstelling voor personeelsmanagement en Human Resource Management is dit decennium enorm toegenomen. De stroom literatuur op dit gebied is groot en wordt vooral gedomineerd door Engelse en Amerikaanse onderzoekers die zich vooral richten op grote bedrijven en grote bedrijfstakken. Wij willen een bijdrage leveren aan het Nederlandse onderzoek op het gebied van personeelsmanagement binnen een bedrijfstak, de Houthandelsbranche, die niet gekenmerkt wordt door *managerial state of the art*. Er zijn nog vele bedrijfstakken binnen en buiten Nederland die traditioneel van aard zijn en nog nauwelijks onderzocht. Ons onderzoeksmodel biedt hier wellicht mogelijkheden.

Nog steeds is de relatie tussen wetenschappelijke theorieën en inzichten en de praktische toepassing daarvan binnen organisaties problematisch. Vloeberghs (1997:108) constateert dat er

behoefte is “aan kwalitatieve, longitudinale research die toelaat om de complexe mechanismen bij de besluitvorming (door managers, RvO) om bepaalde praktijken toe te passen of te beëindigen, in kaart te brengen.”

De relatie tussen de mate waarin een organisatie er in slaagt haar doelstellingen te verwezenlijken en de invloed die personeelsmanagement daarop heeft is, zowel vanuit wetenschappelijk oogpunt als vanuit de praktijkoptiek, relevant.

Concreet hebben we met ons onderzoek een aantal zaken voor ogen:

- ◆ een bijdrage leveren aan de theorievorming met betrekking tot de effectiviteitsdiscussie omtrent (profit)organisaties
- ◆ het ontwikkelen van een operationeel model waarmee op empirische wijze zowel de effectiviteit van organisaties als de effectiviteit van het personeelsmanagement⁸ van die organisaties onderzocht kan worden
- ◆ een contributie leveren aan het dichten van het “gat in de literatuur” met betrekking tot de discussie over de bijdrage van personeelsmanagement/Human Resource Management aan de *bottom line* doelstellingen van (profit)organisaties
- ◆ personeelsmanagement/Human Resource Management benaderen vanuit de “hardere” *management accounting* kant, t.o.v. de “zachtere” *corporate social performance* kant
- ◆ door middel van *case study research* een traditionele, in economisch opzicht achtergebleven, sector van de Nederlandse economie in de diepte onderzoeken en beschrijven.

2.3 Plaats en wetenschappelijke inbedding van het onderzoek.

Personeelsmanagement (PM) en Human Resource Management (HRM) worden zowel in Nederland als daarbuiten vanuit verschillende wetenschappelijke disciplines bestudeerd.

In Nederland bestaat er één universiteit⁹ waar het object personeelsmanagement in zijn geheel onderwerp is van wetenschappelijke studie.

Het object personeelsmanagement, en ook de veelal onjuist gehanteerde term Human Resource Management, zijn in de eerste plaats activiteiten en op zichzelf geen wetenschapsgebieden. “HRM berust op een situationele benadering van menselijk arbeidsgedrag in een organisatiecontext.” (Jansen, 1996: 41) HRM heeft betrekking op personele werkzaamheden als werven en selecteren, opleiden, beoordelen, belonen, ontwikkelen van personeel, veranderen van de cultuur, inrichten van de arbeidsverhoudingen, etc. Omdat dit alles plaats vindt binnen de context van organisaties en daar zelfs op een bepaalde wijze onlosmakelijk mee verbonden is, verdient het o.i. aanbeveling om personeelsmanagement en HRM vanuit een brede bedrijfskundige invalshoek te bestuderen. Dit betekent dat veel aandacht besteed moet worden

⁸ Born en Nollen (1998: 219) stellen vast in hun dissertatie dat er geen kant en klare wetenschappelijk gefundeerde instrumenten beschikbaar zijn voor het meten van de kwaliteit van de personele functie.

⁹ De Katholieke Universiteit Brabant te Tilburg is de eerste academische opleiding Personeelswetenschappen in Nederland (Pisa, 1993).

aan bestudering van de organisatie om daarmee de daarbij behorende vorm van personeelsmanagement te kunnen plaatsen en verklaren. In deze studie betreffende personeelsmanagement wordt op verschillende aspecten sterk de nadruk gelegd, zoals op organisatie, organisatiecultuur, rendement, etc.

In essentie kan het object personeelsmanagement op twee manieren bestudeerd worden, (I) Kwantificerend of (II) Interpretierend (Swanborn: 1987):

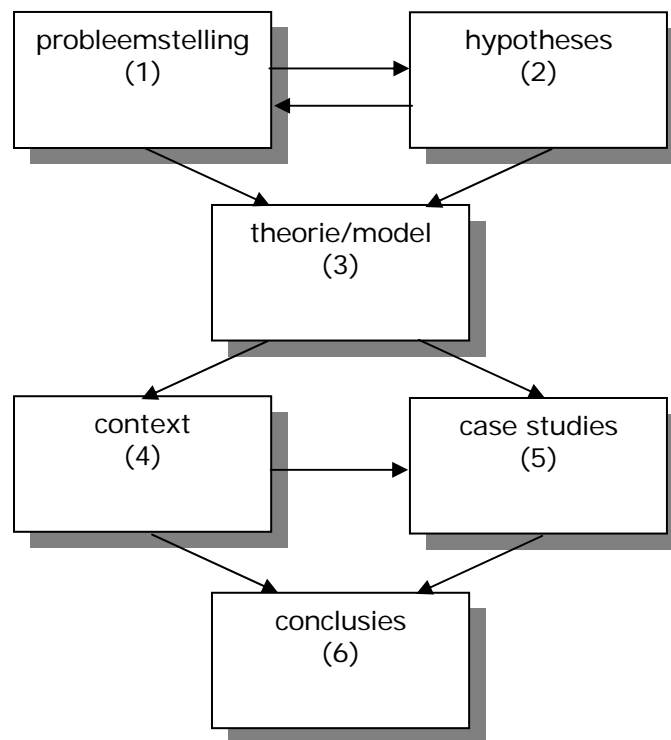
- I. Kwantificerend : door een groot aantal bedrijven met hun personeelsmanagement te bestuderen in vergelijking met elkaar en/of met eerdere onderzoeken. Een dergelijk onderzoek zal veelal een kwantitatief karakter hebben in de vorm van statistische analyse. Hiermee kunnen generalistische uitspraken gedaan worden over het object personeelsmanagement;
- II. Interpretierend: door een gering aantal bedrijven met hun personeelsmanagement te bestuderen, al of niet in vergelijking met elkaar. De generaliseerbaarheid van de uitspraken bij dit soort *case study* onderzoek is over het algemeen minder dan bij het eerste type onderzoek, maar dit type onderzoek biedt het voordeel diep op het object binnen zijn specifieke context in te kunnen gaan. We achten dit ook belangrijk omdat uit recent onderzoek op het gebied van personeelsmanagement organisatiespecificiteit van de personeelspraktijk steeds belangrijker lijkt te worden bij het realiseren van een waardevol en moeilijk te imiteren *competitive advantage*¹⁰ (Paauwe, 1996).

Verderop in dit hoofdstuk zullen we dieper ingaan op de methode van onderzoek. Hier volstaat het om de uitgangspunten voor ons onderzoek aan te geven:

- ◆ een praktijk als personeelsmanagement kan alleen zinvol bestudeerd worden in samenhang met andere ‘managementvakken’ binnen organisaties;
- ◆ organisaties en daarmee hun personeelsmanagement zijn in bepaalde mate uniek;
- ◆ bestudering van organisaties en hun personeelsmanagement komt het best tot haar recht vanuit een multidisciplinaire benadering (bedrijfskunde, sociologie, psychologie, economie);
- ◆ *case study research* is een geschikt wetenschappelijk instrument om het object personeelsmanagement te bestuderen.

De wijze waarop we ons onderzoek zullen doen geven we schematisch weer in figuur 1:

¹⁰ Een *competitive advantage*, ofwel concurrentievoordeel is een specifieke bekwaamheid van een organisatie, die relevant is voor de prestaties van die organisatie en die concurrenten in mindere mate bezitten. Is de bekwaamheid voor een langere periode relevant, waarbij de concurrentie niet in staat is het betreffende concurrentievoordeel na te volgen, dan spreekt men over een *sustainable competitive advantage* of ook wel duurzaam concurrentievoordeel (Waarts et al., 1993: 9).



Figuur 1: onderzoekschema.

In dit schema blijkt dat vanuit de probleemstelling (1) en de hypotheses (2) die op basis daarvan geformuleerd zijn, een theorie en een model (3) ontwikkeld zijn waarmee effectiviteit van organisaties en de invloed van personeelsmanagement daarop gemeten kunnen worden (5). De context (4) geeft het kader aan waarbinnen het onderzoek valt.

De personeelsafdelingen binnen organisaties hebben vooral behoefte aan mensen die over de verschillende *tools* beschikken op het gebied van personeelszaken en daarnaast de daarbij behorende vaardigheden beheersen. Het is o.i. dan ook terecht dat personeelswerk binnen het tertiair onderwijs voornamelijk onderwezen wordt op instellingen voor Hoger Beroeps Onderwijs in plaats van aan universiteiten. Personeelsmanagement is in de eerste plaats een ‘doe-vak’. Onderzoek en kennis omtrent personeelsmanagement zijn nodig, en kunnen uitstekend uitgevoerd en verkregen worden, vanuit de bestaande wetenschappelijke disciplines, zoals eerder genoemd. Met de resultaten van dat onderzoek en de nieuwe kennis die dit oplevert kunnen personeelsfunctionarissen in de praktijk hun werk steeds kwalitatief verbeteren. Zij zijn het immers die in de dagelijkse praktijk en binnen de context van hun organisaties ‘gecoördineerd (moeten, RvO) duwen en trekken aan mensen’ (Jansen, 1996: 38). Personeelswetenschap is dan de bestudering van dit ‘duwen en trekken.’

2.4 Enkele aanwijzingen met betrekking tot indeling en opmaak.








De indeling van dit boek is zodanig samengesteld dat de lezer, indien hij/zij dit wenst, zowel de theorie aangaande de meting van effectiviteit, als de behandelde *cases* apart kan lezen.

De theorie omtrent de resultaatmeting met betrekking tot effectiviteit van ondernemingen komt eerst aan bod bij de daadwerkelijke behandeling van de *cases* zelf.

De lezer die wel geïnteresseerd is in personeelsmanagement, maar minder in de onderzochte Houthandelsbranche, kan de hoofdstukken die die branche beschrijven overslaan.

In het algemeen geldt dat we het gebruiksgemak zo groot mogelijk hebben willen maken door zoveel mogelijk bij de indeling gebruik te maken van paragrafen. De lezer kan op deze wijze direct vanuit de inhoudsopgave naar een onderwerp gaan dat voor hem of haar interessant is, zonder eerst allerlei voor hem of haar minder relevante tekst te moeten doornemen. De verschillende hoofdstukken worden vaak vooraf gegaan door een pictogram van figuur 1., waarin het overeenkomstige blok zwart is gemaakt.

Zie figuur 2:

Pictogram	Verklaring
	Probleemstelling
	Hypotheses
	Theorie/Model
	Context
	Case studies
	Conclusies
	Combinatie van Theorie/Model, Case-studies en Conclusies.

Figuur 2: pictogrammen onderzoekschema.

In figuur 2. wordt aangegeven in welk deel van het onderzoek de lezer zich op dat moment

bevindt.

De tekst is steeds voorzien van voetnoten. Dit zijn veelal explicatieve noten die de geïnteresseerde lezer van extra informatie betreffende een bepaald onderwerp voorzien, maar die op zichzelf niet van belang zijn voor de continuïteit van de tekst.

Voor wat betreft annotatie en stijl sluiten wij aan bij de raadgevingen van Van Tulder (1996), waarbij we echter wel de vrijheid nemen om daar van af te wijken indien dit o.i. gewenst is.

2.5 De probleemstelling.

Onze vraagstelling luidt:



in hoeverre is personeelsmanagement binnen de Nederlandse bedrijfstak Houthandel in staat het succes van ondernemingen positief dan wel negatief te beïnvloeden. Succes definiëren we daarbij als (aantoonbare) verbetering van één of meer vooraf geformuleerde effectiviteitscriteria, waar we verderop in deze studie uitleg aan zullen geven.

Hiermee voorziet dit onderzoek in een leemte in de bestaande literatuur, die wel effectiviteitsmetingmodellen aanlevert, zoals bijv. de Balanced Scorecard (Kaplan/Norton, 1996), maar waar nog nauwelijks sprake is van theorievorming en toepassing¹¹ van dergelijke accountingconcepten ten behoeve van onderzoek. Bovendien is het belangrijk om de wijze waarop prestaties in dit verband gemeten worden te verbeteren. We zullen ons, ofschoon belangrijk, niet uitsluitend moeten richten op financiële indicatoren¹² bij de bepaling van de mate van invloed die personeelsmanagement binnen organisaties uitoefent op het uiteindelijke resultaat van die organisaties, ook al wordt dat voornamelijk financieel gemeten. Prestatiemetingmodellen als de Balanced Scorecard bieden hier uitkomst. Immers, daarbij is sprake van een 'balans' tussen de verschillende financiële en niet-financiële indicatoren die in die balans zorgen voor de totale *output* van een organisatie. Hierdoor ontstaat een compleet *dashboard* van elkaar aanvullende meetinstrumenten (Groot, 1996: 24). Guest (1997: 274) verwoordt dit als volgt: "Despite the attractions of financial indicators for any attempt to convince senior managers of the impact of HRM, we need to use a greater range of outcome measures if only to understand how and why HRM has an impact on financial results." Een zinvolle bijdrage aan de theorievorming omtrent de relatie tussen HRM en prestatie zal derhalve vooral van deze benadering moeten komen.

Wetenschappelijk is het onderzoek van belang omdat het een bijdrage levert aan het inzicht in bedrijfskundige processen en aan theorievorming binnen het vak bedrijfskunde. In het geval van personeelsmanagement, werd daar tot op heden vooral vanuit de sociaal-wetenschappelijke hoek

¹¹ Groot (1996: 25) merkt in dit verband op dat het probleem met instrumenten als de Balanced Scorecard (en vergelijkbare andere instrumenten als de prestatie-pyramide van McNair, Lynch & Cross, 1990) is dat ze geen aanwijzing bevatten welke combinaties van instrumenten nu in bepaalde omstandigheden dienen te worden gebruikt. Zie ook M. Gelderman, A performance measurement framework. Research memorandum. Limperg Instituut, Amsterdam, 1998. Integratie van de verschillende systeemelementen van HR-evaluatie vereist een systemisch perspectief, hetgeen tot op heden nog nauwelijks toegepast wordt. Tsui en Gomez-Mejia komen in 1988 (pp. 209-223) met een theoretisch model (Integrative Framework for Evaluating HR Effectiveness) om in die leemte te voorzien.

¹² Leget (1997) meent, o.i. ten onrechte zoals we verder in deze studie zullen laten zien, dat vooral wat hij noemt 'langdurige (3 jaar, RvO) (structurele) financiële winst' van een bedrijf de beste indicator is voor de mate van succes van dat bedrijf. Die zgn. 'structurele financiële winst' zegt niets over de mate van inspanning en de hoeveelheid kapitaal die daarvoor ingezet worden en die bepalen of een organisatie effectief omgaat met de middelen die haar ter beschikking staan.

naar gekeken. Daarbij golden voornamelijk sociale doelstellingen en uitgangspunten. Hier wordt echter vooral gekeken in hoeverre personeelsmanagement bijdraagt aan het ‘bottom line’ resultaat¹³, d.w.z. het financiële resultaat¹⁴, in de bredere context van de totale bedrijfsvoering. Immers, de vraag naar personeelsdiensten binnen een organisatie is in feite een afgeleide vraag. De waarde van de personeelsfunctie wordt bepaald aan de mate waarin zij de rest van de organisatie helpt haar doelstellingen te realiseren (Tsui/Gomez-Mejia, 1988: 218). Daarbij wordt personeelsmanagement niet beschouwd als een noodzakelijk kwaad vanuit werkgeversoptiek, of als een ‘noodzakelijk goed’ vanuit werknemersoptiek, maar eerst en vooral als een volwaardig *tool of management*.

Moderne visies op Human Resource Management beschouwen personeelsmanagement weliswaar als een *asset* i.p.v. als een reactief instrument om de inzet van arbeid te reguleren, maar van een ‘harde’ fundering van die visies is vooralsnog geen sprake.

Van ‘hard’ gefundeerd HRM is vooral sprake in de zgn. ‘harde’ variant van HRM, die uitgaat van de afstemming van de Human Resource praktijken op de ondernemingsstrategie (Vloeberghs 1997: 28-29). De relatie tussen HRM en strategie is volgens Vloeberghs (1997: 29) echter veel complexer dan door auteurs van dit zgn. ‘Michigan’ model werd aangenomen.

Voor de praktijk is het onderzoek van belang binnen de brede organisatiediscussie die steeds gaande is over de vorm en de taak van personeelsmanagement binnen ondernemingen. Vragen met betrekking tot *outsourcing* en *downsizing* van personeelsafdelingen, strategische positie of uitsluitend operationele rol, wel of niet betrekken van de lijn bij uitvoering van personeelstaken, personeel als kostenpost of als *resource* waar in geïnvesteerd dient te worden, etc. spelen hierbij een grote rol. Deze vragen kunnen mogelijk adequater beantwoord worden als de mogelijke bijdrage van personeelsmanagement aan de bedrijfsvoering helder wordt. Personeelsmanagers kunnen op grond van deze kennis een serieuze bijdrage leveren aan zowel de bedrijfseconomische kant van de organisatie, als aan de sociale kant van de organisatie. Als geen andere discipline binnen organisaties heeft de afdeling Personeel & Organisatie de taak steeds bedrijfsbelangen af te moeten wegen tegen de individuele belangen van medewerkers.

Tenslotte kan het onderzoek een bijdrage leveren aan de opleiding van toekomstige personeelsfunctionarissen. Door personeelstaken meer te verbinden aan bottom line bedrijfsdoelstellingen zullen zij hun vak binnen ondernemingen met meer succes kunnen uitoefenen en zullen ze ten opzichte van de andere bedrijfsdisciplines zich kunnen positioneren als volwaardige gesprekspartners, die in een vroegtijdig stadium betrokken worden bij belangrijke strategische beslissingen. Een illustratie van dit gegeven wordt verwoord door een reactie van een respondent op een Amerikaans onderzoek naar Human Resource effectiviteit (Tsui/Gomez-Mejia, 1988: 205): “Credibility (van P-Management in de ogen van de bedrijfsleiding, RvO) will come when we (HR-managers, RvO) operate as business managers with an expertise in HRM rather than as HR managers.”

Voorwaarde daarbij is wel dat personeelsfunctionarissen zich betrokken voelen bij het primaire

¹³ Topmanagers blijken vooral geïnteresseerd te zijn in financiële informatie (waar zij in het geval van onze *case-studies* ook voornamelijk op sturen), omdat zij ervan uitgaan dat vermogensverschaffers deze informatie gebruiken bij de beoordeling van het bedrijf en het management. Financiële informatie wordt over het algemeen door managers als de belangrijkste informatie gezien. (Groot, 1996: 25)

¹⁴ Het financiële resultaat is een cruciale doelstelling van elke profit-onderneming. Financieel resultaat is immers een noodzakelijke voorwaarde voor het behoud van de financieel-economische zelfstandigheid van de onderneming. Bovendien blijkt uit Nederlands onderzoek onder 54 beursgenoteerde bedrijven dat op concernniveau de voordelen van financiële prestatie maatstaven de nadelen ervan overtreffen als het ondernemingsbeleid gericht is op het vergroten van het economisch rendement van de onderneming als geheel (hetgeen het geval is in de door ons onderzochte ondernemingen). (Groot, 1996: 15, 30)

bedrijfsproces en bij de producten en/of diensten van hun organisatie. Die betrokkenheid bepaalt immers voor een groot deel de uiteindelijke resultaten van het personeelsbeleid (Leget, 1997: 92).

Tevens willen we de vraag beantwoorden in hoeverre personeelsmanagement (binnen de Nederlandse Houthandelsbranche) beschouwd kan worden als een *Key Success Factor*, ofwel een bekwaamheid die, of middel dat, van doorslaggevend belang is voor het (financieel, RvO) succesvol kunnen opereren op een markt (Waarts et al., 1993:164) of juist als een *Key Risk Factor*¹⁵, waarbij een *Key Risk Factor* geldt als een bekwaamheid of middel dat, in belangrijke mate, in negatieve zin, het financiële rendement van een profit-organisatie kan beïnvloeden en daarmee bedreigend is voor het voortbestaan van die organisatie.

Succesvol personeelsmanagement vatten we op als personeelsmanagement dat in staat is, in voldoende mate, blijkend uit een nader te definiëren prestatie¹⁶ (zie hoofdstuk4), de perspectieven¹⁷ financiële perspectief; intern business perspectief; klantperspectief; innovatie- en leerperspectief, te beïnvloeden. Hierbij zijn we dus vooral geïnteresseerd in 'overall HR effectiveness' (Tsui/Gomez-Mejia, 1988), en niet zozeer in de effectiviteit van de afzonderlijke personeelonderdelen

Om de vragen betreffende het verband tussen succes van een organisatie en het gevoerde personeelsbeleid te kunnen beantwoorden zullen we enerzijds in hoofdstukken 7 en 9 aangeven wat we onder personeelsbeleid verstaan en anderzijds zullen we de gehanteerde effectiviteitscriteria zoals die hierboven genoemd zijn in hoofdstukken 4 en 10 meetbaar maken en vervolgens in hoofdstuk 14 d.m.v. een theoretisch model de mate van invloed die personeelsmanagement op die effectiviteitscriteria heeft bepalen.¹⁸

Binnen de literatuur op het gebied van de relatie tussen personeelsmanagement en prestatie bouwen we voort op de zgn. 'harde' HRM-benadering die vooral economische doelstellingen als uitgangspunt neemt voor de ontwikkeling van HRM-strategieën (Vloeberghs, 1990: 32). We gaan er nl. vanuit dat ook HRM een bijdrage dient te leveren aan de 'bottom line' doelstelling van ondernemingen. In het geval van profit-organisaties, waar wij ons toe beperken, zijn die 'bottom line' doelstellingen veelal economisch van aard.

Ook geven we aan welke wetenschappelijke disciplines de theoretische concepten hiervoor hebben geleverd.

In tabel 1 volgt een overzicht:

¹⁵ Wij introduceren hier de term *Key Risk Factor* die bij ons weten niet eerder gebruikt is.

¹⁶ In dit verband dient opgemerkt te worden dat er geen algemene theorie bestaat over *prestatie*. Prestatiemeting wordt in de organisatie-theorie vaak aangeduid als het criteria-probleem (Guest, 1997).

¹⁷ Verderop in deze studie zullen wij ter bepaling van het succes van de door ons onderzochte organisaties gebruik maken van zgn. effectiviteitscriteria zoals die o.a. gebruikt worden door D. Keuning en D.J. Eppink, Management en organisatie. Theorie en toepassing. Houten 1997. Voor ons gebruik hebben we die effectiviteitscriteria vertaald in meetbare kengetallen (zie de hoofdstukken betreffende de Houthandel en betreffende beide *case studies*).

¹⁸ Guest (1997: 263) zegt n.a.v. de vele publicaties over de relatie tussen HRM en prestaties van ondernemingen hierover: "If we are to improve our understanding of the impact of HRM on performance, we need a theory about HRM, a theory about performance and a theory about how they are linked."

PERSONEELSBELEID	PERSONEELS-MANAGEMENT	RESULTAATGEBIEDEN	THEORETISCHE FUNDERING
personeelsbeleid is de visie binnen een organisatie met betrekking tot het te voeren personeelsmanagement in relatie tot de overige bedrijfsvoering, waarbij we personeelsbeleid beschouwen als één van de klassieke beleidsinstrumenten	personeelsmanagement is “het gecoördineerd duwen en trekken aan mensen in de context van een arbeidsorganisatie, en bestaat derhalve uit personele activiteiten als bijvoorbeeld werven, selecteren, beoordelen, belonen, betalen, organiseren, opleiden en trainen”(Jansen, 1996)	<ul style="list-style-type: none"> ♦ financiële meerwaarde ♦ behoeftevoorziening ♦ efficiency ♦ satisfactie en zelfhandhaving 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ bedrijfskunde ♦ bedrijfseconomie ♦ bedrijfspsychologie

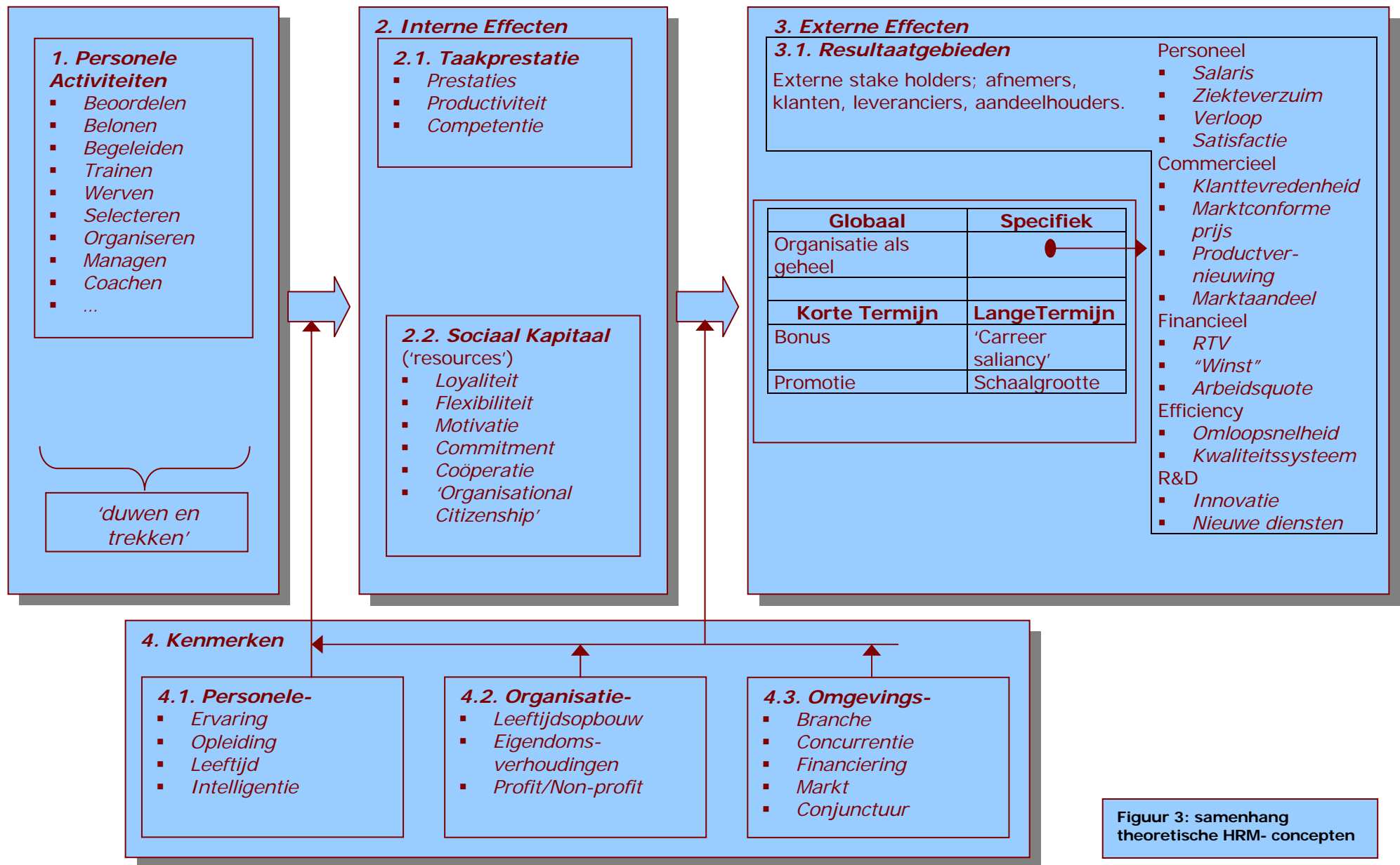
Tabel 1: begrippen/concepten personeelsmanagement.

In de figuren 3 en 4 geven we weer wat de samenhang is tussen de theoretische concepten en daarnaast is het tevens een overzicht van het gehele onderzoek met daarinbinnen de interne- en externe effecten als gevolg van personele activiteiten zoals we die ten behoeve van ons onderzoek beschreven hebben.

Figuur 3 is opgebouwd vanuit de HRM-visie, d.w.z. dat hier de verschillende HRM-aandachtsgebieden en benaderingswijzen weergegeven staan. De belangrijkste HRM-theorieën zijn in deze figuur terug te vinden (zie ook tabel 9):

- ♦ de *strategic theory*: figuur 3, 3.1;
- ♦ de *descriptive theory*: figuur 3, 1;
- ♦ de *normative theory*: figuur 3, 2.2.

Ons eigen onderzoek concentreert zich vooral op de externe effecten (figuur 3:3). Hierbij koppelen we de resultaatgebieden (figuur 3: 3.1) aan meetbare effectiviteitscriteria, om zodoende de prestatie van HRM/PM te meten.



Figuur 3: samenhang theoretische HRM- concepten

.

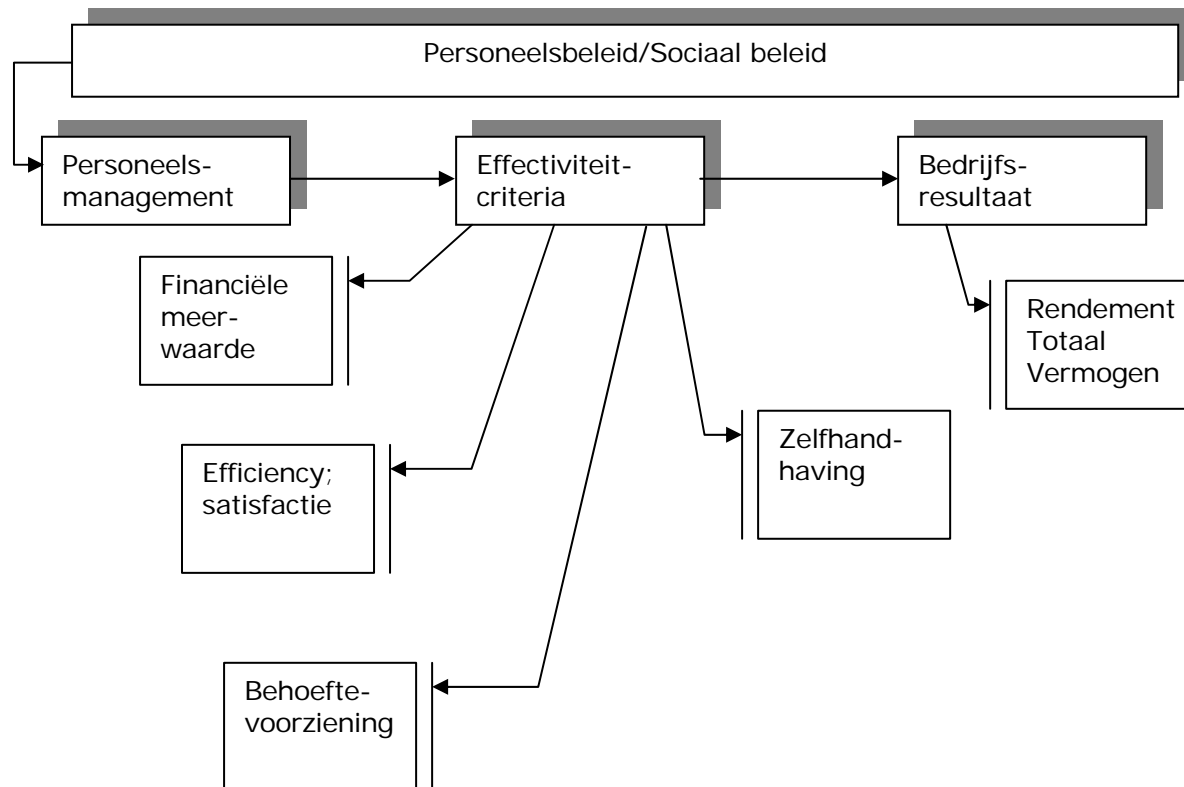
Human Resource Management is feitelijk de “theoretische schil” om figuur 3 heen.

We kijken dus naar de wijze waarop personeelsbeleid vorm krijgt in de uitvoering daarvan middels personeelsmanagement en we willen weten hoe de resultaatgebieden financiële meerwaarde; behoeftevoorziening; efficiency en satisfactie/zelfhandhaving door dat personeelsmanagement beïnvloed wordt. We gaan er daarbij vanuit dat het onderscheidende kenmerk van personeelsmanagement (en van HRM) de aanname is dat resultaatsverbetering bij organisaties bereikt wordt d.m.v. mensen binnen die organisatie¹⁹ (Guest, 1997: 269).

Vervolgens zullen we de prestatie-indicatoren die bij die resultaatgebieden horen, met elkaar verbinden, om op deze wijze zowel een theoretisch model als een verklaringsmodel te ontwikkelen. Immers: “There may be an association between HRM practices and company profit, but without some linkages (tussen de prestatie-indicatoren, RvO), we will not know why; we have no theory (Guest, 1997: 267). En er is behoefte aan theorievorming binnen HRM op dit terrein: “To date (1997, RvO), HRM has been weak in this area” (theorievorming omtrent de relatie tussen HRM en organisatieprestatie, RvO) (Guest, 1997).

Voor de theoretische modellen die voor de meting daarvan nodig zijn, gaan we te rade bij de sociale wetenschappen.

Vooral in hoofdstuk 10 vindt de koppeling met de probleemstelling uit dit hoofdstuk plaats: op welke wijze kan personeelsmanagement de kengetallen, die betrekking hebben op de prestatie van een organisatie, beïnvloeden? En wat is daarvan het resultaat? (hoofdstukken 10, 11, 12, 13 en 14)



¹⁹ Guest (1997: 269) zegt hierover: “Any theory of linkages (tussen HRM en prestatie, RvO) should explicitly build on this.”

Figuur 4: samenhang theoretische concepten.

In hoofdstuk 7 komen we uitgebreid terug op de verschillende HRM-theorieën²⁰.

In de hoofdstukken 4 en 10 zullen we aan de hand van de resultaatgebieden, waaraan we meetbare effectiviteitscriteria zullen verbinden, nagaan in hoeverre en op welke wijze het personeelsmanagement binnen onze *case studies* in de Houthandelsbranche in staat is de bovengenoemde resultaatgebieden te beïnvloeden.

Aan de hand van de mate van beïnvloeding van die resultaatgebieden kunnen we uitspraken doen over het succes, of het ontbreken daarvan, van het gevoerde personeelsmanagement binnen beide *cases*.

2.6 Methodologie.

In deze paragraaf wordt aangegeven welke mogelijkheden en beperkingen deze studie kenmerken vanuit methodologisch opzicht.

De studie kent twee uitgangspunten: wetenschap en praktijk. De praktijk zijnde de personeelsmanagement kant van de onderzochte organisaties binnen de Houthandelsbranche, waarbinnen de auteur werkzaam was in de periode 1991-1998. De wetenschap zijnde de theoretisering en de *case study* methodiek²¹.

Ons onderzoek is een wetenschappelijk praktijkonderzoek. Onderscheid tussen (fundamenteel) wetenschappelijk onderzoek en (wetenschappelijk) praktijkonderzoek op basis van 'wetenschappelijkheid', achten wij minder relevant. In beide gevallen is er immers sprake van kennis die op stelselmatige (= wetenschappelijke) wijze verkregen moet worden (van der Zwaan, 1992: 2). Evenmin kan er sprake zijn van verschillende methodologieën bij wetenschappelijk- en praktijkonderzoek. Immers, zoals Van der Zwaan (p. 3) opmerkt, luistert de systematiek van het onderzoek alleen naar één soort regels en richtlijnen, namelijk die welke afgeleid zijn uit de methoden-logica ofwel methodologie. Er is slechts één 'onderzoekslogica'; en die geldt zowel voor het academische als voor het toepassingsgerichte onderzoek"(p.3).

Een en ander neemt niet weg dat er verschillen bestaan tussen fundamenteel wetenschappelijk onderzoek en wetenschappelijk praktijkonderzoek. Fundamenteel wetenschappelijk onderzoek richt zich in de eerste plaats op het ontwikkelen en toetsen van theorieën, terwijl praktijkonderzoek zich richt op het zoeken naar oplossingen voor praktische problemen van

²⁰ Zie voor een goed overzicht op HRM-gebied R.M. Verburg, Human Resource Management. Optimale praktijken en configuraties. Proefschrift Vrije Universiteit. 1998.

²¹ Groot (1996) wijst er in zijn oratie op dat er nog veel onderzoek moet worden gedaan om de relatie tussen financiële prestatie maatstaven (ook wel accounting maatstaven genoemd) en gedrag (van management, dit is in ons geval o.a. personeelsmanagement) te verhelderen. Hij beveelt daarbij aan bij dit onderzoek verschillende onderzoeksbenaderingen te gebruiken. In dit verband wijst ook Guest (1997: 274) er op dat *case study research* een belangrijke bijdrage kan leveren aan de theorievorming omtrent de relatie tussen HRM en ondernemingsprestaties. De combinatie van *survey research*, experimenten en *case studies* geeft meer mogelijkheden causaliteit op te sporen en resultaten op juiste wijze te interpreteren (1996: 22-3). Ons onderzoek is met name gericht op *survey research* en *case study research*.

aanwijsbare actoren buiten de wetenschap als zodanig (van Dijk et al., 1991: 12). Dit betekent overigens niet dat praktijkonderzoek theorieeloos zou zijn. In tegendeel. Bij praktijkonderzoek wordt immers gebruik gemaakt van wetenschappelijke theorieën. Daarnaast ontwikkelt men binnen praktijkonderzoek, zo ook in deze studie, vaak weer theorieën die op hun beurt weer terecht komen in de wetenschappelijke literatuur.

Praktijkonderzoek kan evengoed plaats vinden buiten de actoren zelf en dus een meer afstandelijke vorm van praktijkonderzoek zijn. We zullen zien dat dit bij ons onderzoek voor een groot deel het geval is.

Het gaat hier om verbreding en verdieping van de kennis met betrekking tot personeelsmanagement en Human Resource Management binnen de totale bedrijfskundige context van arbeidsorganisaties. Daarbij richten we ons voornamelijk op de bestudering van een tweetal praktijkcases in de diepte. Daarmee hopen we een bijdrage te leveren aan de vraag binnen de wetenschapsgebieden die personeelsmanagement bestuderen, naar “longitudinal in depth case-studies” (Pauwe, 1996).

Onze *cases* behoren beide tot de zgn. profit-sector, d.w.z. hun *bottom line* doelstellingen zijn ten nauwste verbonden met het genereren van financieel rendement.

Methodologisch houdt deze studie weliswaar het midden tussen ‘wetenschappelijk’ onderzoek en ‘praktijk’ onderzoek, maar onderscheid tussen beide is gekunsteld, met name omdat, er zoals we gezien hebben, slechts één soort regels en richtlijnen bestaat met betrekking tot de systematiek van onderzoek.

Theorie en theoretische modellen zijn steeds ontleend aan met name psychologie en economie.

De nadruk in deze studie op het praktische karakter komt voort uit de aard van de objecten personeelsmanagement en Human Resource Management, die beide betrekking hebben op “feitelijk in de bedrijfswerkelijkheid aangetroffen praktijken” (Jansen, 1996: 40). Dit wil echter geenszins zeggen dat het hier om louter toegepast praktijkonderzoek gaat. In tegendeel. Door het object personeelsmanagement te onderzoeken binnen het kader van de wetenschappelijke spelregels is hier sprake van wetenschappelijk onderzoek.

Het wetenschappelijk ‘spel’ ter voortbrenging van kennis wordt dan bepaald door:

- ◆ *context of discovery*, en
- ◆ *context of justification*

Dit onderzoek kan vervolgens leiden tot een vollediger en meer samenhangend inzicht dan verkregen zou kunnen worden door niet-theoretisch gefundeerd praktijkonderzoek.

2.6.1 Methodiek.

De wetenschappelijke methodes waarmee wij de centrale probleemstelling, in hoeverre er een verband bestaat tussen het gevoerde personeelsbeleid binnen een profit-organisatie en het succes van die organisatie of het ontbreken daarvan, en de daarvan afgeleide vraagstellingen, willen onderzoeken, ontleen we met name aan de sociale wetenschappen.

We maken bij ons onderzoek zowel gebruik van kwalitatieve- als van kwantitatieve dataverzameling- en analysemethoden.

Indien wij ons in ons onderzoek uitsluitend zouden richten op bijvoorbeeld de relatie tussen personeelskosten en financieel rendement binnen profit-organisaties, dan zou dit een kwantitatieve onderzoeksmethode vereisen. Omdat ons onderzoek zich met name richt op de aard en de kwaliteit van het personeelsmanagement, ofwel zoals Jansen (1996: 38) het formuleert, het “gecoördineerd duwen en trekken aan mensen binnen de context van een arbeidsorganisatie”, is een juiste onderzoeksbenadering een kwalitatieve (Wester, 1991).

Na hier de probleemstelling geschetst te hebben, gaan we in het volgende hoofdstuk in op methode, vorm en opzet van het onderzoek. We zullen daarbij m.n. aandacht besteden aan *case study research*, de onderzoeksmethode die we gehanteerd hebben m.b.t. dit onderzoek.

3 Opzet van het onderzoek.

In dit hoofdstuk zullen we ons met name richten op de vorm van het onderzoek en de tijdsperiode die het onderzoek betreft. Daarnaast zullen we aangeven waarom we een specifieke onderzoeksvorm gekozen hebben.

3.1 Inleiding.

In ons onderzoek beperken wij ons tot profit-organisaties. Dit betekent geenszins dat non-profitorganisaties, of ook wel not-for-profit-organisaties genoemd, zich niet zouden lenen voor een dergelijk onderzoek. De auteur heeft zich echter v.w.b. zijn data vooral gebaseerd op de branche die hij uit eigen praktische ervaring kent. Dit levert het voordeel op dat de theoretische inzichten gekoppeld kunnen worden aan praktische ervaringen op het gebied van personeelsmanagement.

Door middel van *case studies* willen we onze hypothesen met betrekking tot de relatie tussen effectiviteit van profit-organisaties en hun personeelsmanagement, toetsen aan de hand van concrete praktijksituaties. Aldus hopen we de kennis met betrekking tot het object personeelsmanagement te vergroten. Het onderzoek is vooral bedoeld als wetenschappelijk praktijkonderzoek.

Echter, wij zullen ons niet strikt houden aan de zgn. regulatieve cyclus van praktijkonderzoek: probleemstelling, diagnose, plan, ingreep en evaluatie (van Dijk et al. 1991, van der Zwaan 1992, Swanborn, 1987). Met name de onderdelen ingreep en evaluatie zullen wij buiten beschouwing laten.

Het onderzoek, en de verslaglegging daarvan, heeft voornamelijk betrekking op de periode 1987-1997.

De keuze voor deze periode werd ingegeven door een aantal overwegingen:

- ◆ de auteur was werkzaam in de branche voor het grootste deel van deze periode, 1991-1998;
- ◆ het is o.i. niet zinvol effectiviteit van organisaties te meten over korte periodes van 2 of 3 jaar. De ‘excellente ondernemingen’ die Peters en Waterman (1990) in de jaren ’80 onderzocht en beschreven hebben, bleken in de jaren ’90 niet meer zo excellent!;
- ◆ beschikbaarheid van bronnen. Voor deze periode is voldoende materiaal beschikbaar. De periode daarvoor is minder goed toegankelijk;
- ◆ de periode valt binnen een economisch min of meer stabiele periode (mogelijk met uitzondering van de beginjaren ’90, van Zanden, 1997), waardoor rendement van de onderzochte ondernemingen niet beïnvloed is door economische crises en dus voor het grootste deel is toe te schrijven aan de kwaliteiten van de ondernemingen zelf. Deze ondernemingen zijn immers sterk afhankelijk van conjuncturele invloeden²²;
- ◆ ondernemingen zijn altijd gesitueerd binnen een sociaaleconomisch-historische context. Het lijkt derhalve zinvol om ze te bestuderen binnen die historische context, die bij voorkeur economisch zo consistent mogelijk is.

²² Bron: interview door de auteur op 10 december 1997 met drs. H. de la Parra, tussen 1993 en 1998 directeur personeel & organisatie van Pont Meyer, naast Jongeneel de grootste Houthandel in Nederland.

3.2 Vorm van het onderzoek.

De contouren van ons onderzoek lopen van breed en ondiep, naar smal en diep. We leiden de lezer langs de route van de breedte van een bedrijfstak, naar de diepte van enkele specifieke bedrijven binnen die bedrijfstak.

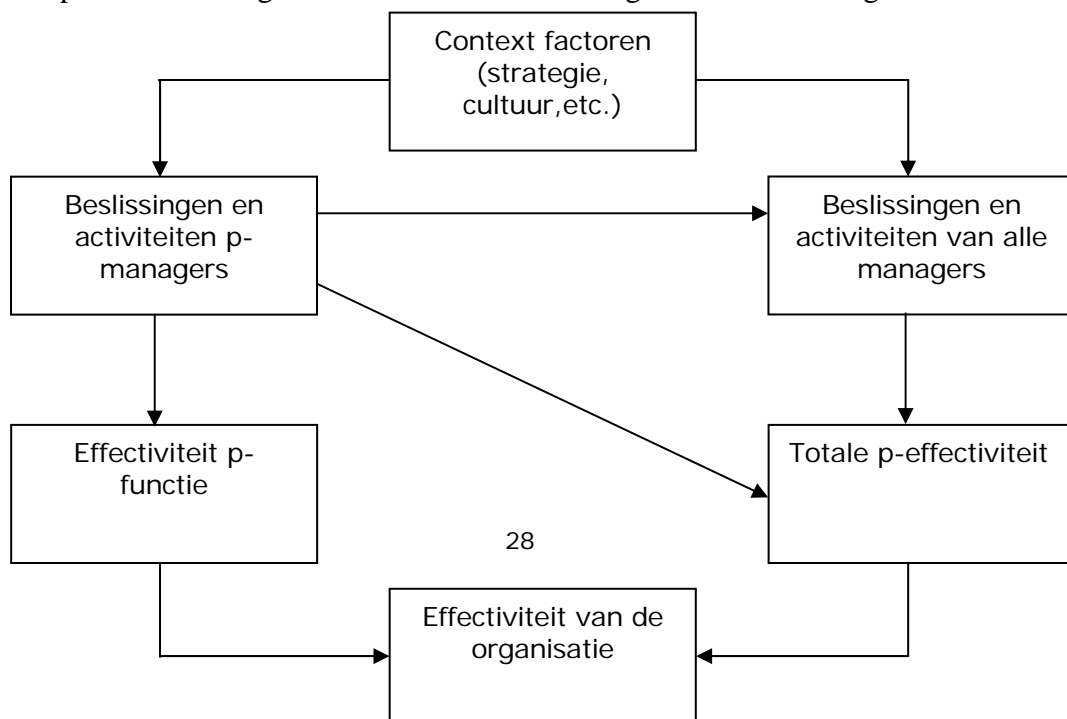
We voelen ons genoodzaakt deze route te bewandelen omdat we van mening zijn dat kennis van de feiten zich op deze wijze beter aan ons openbaart dan wanneer we zouden trachten brede generalisaties te bewerkstelligen op basis van brede, maar noodzakelijkerwijze oppervlakkiger, bestudering van een groot aantal organisaties. Wij weten liever veel over weinig, dan weinig over veel.

Ons onderzoek 'trechtert, van bedrijfskundige theorie in de breedte, via bestudering en beschrijving van een specifieke branche, naar bestudering en beschrijving van een tweetal cases in de diepte.

Op dezelfde wijze zullen we onze eindconclusie presenteren.

Met deze werkwijze beogen we drie doelstellingen te realiseren:

- ◆ een bijdrage te leveren, binnen de bedrijfskunde, aan de onderzoeksmethode van *case study research*;
- ◆ de wetenschappelijke beschrijving van het object personeelsmanagement aan de hand van bedrijfskundige en bedrijfseconomische onderzoeksmodellen met als doel het uitbreiden van het methodologische arsenaal van toekomstige onderzoekers op het gebied van de relatie tussen bedrijfsdoelstellingen en de *management tools* die daarvoor aangewend worden. Hierbij gaan we er van uit dat tot die *management tools* steeds vaker ook niet-financiële stuurmiddelen essentieel blijken voor de beheersing van organisatieactiviteiten (Groot, 1996: 23);
- ◆ een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van een geïntegreerd personeelsmanagementeffectiviteitmodel, dat rekening houdt met de invloed van interne- en externe omgevingsfactoren (businessstrategie, cultuur, economie, CAO-bepalingen, etc.), er van uitgaande dat die omgevingsfactoren van groot belang zijn voor personeelsmanagers bij de ontwikkeling van hun personeelsbeleid, personeelssysteem en personeelsinstrumenten (Tsui/Gomez-Mejia, 1988: 210). Figuur 5, ontleend aan Tsui/Gomez-Mejia, verduidelijkt de rol van personeelsmanagement in het bereiken van organisatiedoelstellingen.



3.3 Karakter van het onderzoek.

Ons onderzoek kenmerkt zich door het gebruik van (praktijk) *cases* (zie hoofdstukken 11, 12 en 14).

We hebben voor de *case study* methodiek gekozen omdat we:

- ♦ van mening zijn dat personeelsmanagementproblematiek zinvol bestudeerd kan worden binnen het kader van de organisatieproblematiek waar zij deel van uitmaakt. Het nadeel van een dergelijke aanpak is natuurlijk dat de externe validiteit minder kan zijn dan bij een onderzoek onder een groot aantal bedrijven. Dit nadeel weegt o.i. echter niet op tegen de voordelen van een *case study* methodiek die liggen in de mogelijkheden om verschillende bedrijfsprocessen in hoge mate van gedetailleerdheid te beschrijven, waardoor een hoge mate van interne validiteit verkregen kan worden. Het personeelsmanagement, wil het succesvol zijn, dient ten nauwste verbonden te zijn met de primaire processen binnen die organisatie, en met de producten en/of diensten die die organisatie levert (Leget, 1997: 92). Aangezien deze bedrijfsprocessen en die producten en/of diensten per branche en per organisatie verschillend kunnen zijn zal het meest optimale personeelsmanagement ‘maatwerk’ en niet ‘confectie’ zijn;
- ♦ ervan uitgaan dat ondernemingen, net als individuen, in zekere zin uniek zijn;
- ♦ door middel van de bestudering van échte organisaties binnen een werkelijke marktsituatie een dieper inzicht willen verwerven in de wijze waarop personeelsmanagement in de organisatiepraktijk plaatsvindt. Of, zoals Jansen (1994:202) het formuleert: de vraag wat HRM voorstelt mag niet alleen beantwoord worden door conceptuele beschouwingen, maar moet ook onderzocht worden door af te gaan op feitelijk in de bedrijfswerkelijkheid aangetroffen personele praktijken;
- ♦ onderzoek doen naar “a contemporary phenomenon within some real life context” (Yin, 1994: 1, 13), waar *case study* onderzoek bij uitstek geschikt voor is.

Case study onderzoek is empirisch onderzoek dat zich richt op: een contemporain fenomeen binnen de eigen context, die deel uit maakt van de werkelijkheid, waarbij; de grenzen tussen het fenomeen en zijn context niet scherp gedefinieerd zijn (Yin, 1994).

De context is van groot belang bij *case study* onderzoek. In ons specifieke onderzoek vormen de organisaties (Jongeneel b.v. en Houtgroep Van Drimmelen) de context van het fenomeen personeelsmanagement, terwijl de sociaal-economische omgeving, in dit geval de Houthandelsbranche in Nederland, de context vormt voor het fenomeen organisatie. De contexten waarmee wij ons primair zullen bezighouden, zijn die van de organisatie en de branche (Houthandel) waarin die organisatie zich bevindt. In de bestudering daarvan proberen we de belangrijkste variabelen, financiële meerwaarde; efficiency; behoeftevoorziening; zelfhandhaving en satisfactie, mee te nemen.

Kortom: we bestuderen personeelsmanagement binnen de context van enkele Houthandelsondernemingen.

De tijd- en contextgebondenheid van *case study* onderzoek maakt dat deze onderzoeksmethode zich op belangrijke punten onderscheidt van andere sociaal wetenschappelijke

onderzoeksmethoden zoals o.a. experiment en veldonderzoek, hierdoor moet met een aantal unieke factoren rekening worden gehouden:
naast alleen de onderzoeksgegevens zijn er nog andere belangrijke variabelen;
case study onderzoek maakt gebruik van meerdere, verschillende, bronnen;
vooraf ontwikkelde eigen methoden van dataverzameling en data-analyse dragen bij aan de kwaliteit van het onderzoek.

De *case study*-onderzoeksmethodiek is een allesomvattende onderzoeksmethodiek, een “comprehensive research strategy”(Yin, 1994: 13), waardoor deze methodiek uitermate geschikt is voor de beantwoording van onze brede bedrijfskundige onderzoeksvragen (zie probleemstelling in hoofdstuk 2).

In ons onderzoek handelt het om een zgn. longitudinale (10 jaar), meervoudige (2) *case study*, op basis van een welbewuste keuze (vergelijkbaarheid) van een beperkt aantal *cases* (2), met als doel de ontwikkeling van concepten (Yin 1994, van der Zwaan, 1992).

We hebben er voor gekozen onze *cases* over een langere periode te onderzoeken, omdat we van mening zijn dat met name financieel succes van ondernemingen niet aan de hand van een momentopname gemaakt kan worden. Immers, we willen weten hoe succesvol de bedrijfsvoering binnen onze *cases* is, waardoor het belangrijk is zoveel mogelijk korttermijneffecten, zoals bijvoorbeeld prijsschommelingen op de wereldmarkt aan de inkoopzijde die van invloed kunnen zijn op de wijze van winstberekening te elimineren.

De selectie van de twee *cases* die in ons onderzoek aan de orde komen is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- ◆ onderlinge vergelijkbaarheid: Beide *cases* behoren tot dezelfde branche;
- ◆ beide *cases* kennen dezelfde bedrijfsprocessen en producten en/of diensten;
- ◆ de beschikbaarheid van voldoende betrouwbare gegevens over een relatief lange periode;
- ◆ representativiteit binnen de Houthandelsbranche voor wat betreft de bedrijfsprocessen en de diensten en producten die geleverd worden.

3.4 Design van het onderzoek.

In grote lijnen valt ons onderzoek in twee delen uiteen:

- I. Een globale beschrijving van de Houthandelsbranche in Nederland (zie hoofdstuk 6) en het personeelsmanagement binnen die branche (hoofdstuk 9).
- II. Twee uitgebreide beschrijvingen van *case studies* (zie hoofdstukken 11 en 12) binnen de Houthandel in Nederland.

In het onderzoek hebben we gebruik gemaakt van een aantal instrumenten:

- ◆ enquêtes;

- ♦ observaties;
- ♦ gesprekken;
- ♦ interviews;
- ♦ bronnenonderzoek (jaarverslagen; rapporten; eerdere onderzoeken binnen de betreffende organisaties, bijv. doctoraalscripties; literatuur).

Na in dit en voorgaande hoofdstukken onze wijze van onderzoek beschreven te hebben, zullen we in het volgende hoofdstuk een definitie geven van bedrijfsprestatie. Dit is nodig om verderop in dit boek bedrijfsprestatie te kunnen meten.

4 Succes van een onderneming.

In dit hoofdstuk zullen we een definitie geven van wat wij onder succes van ondernemingen in de profit-sector verstaan. Dit is noodzakelijk om uiteindelijk te kunnen bepalen in hoeverre er in de door ons gepresenteerde *case studies* in de hoofdstukken 11 en 12 sprake is van succesvolle bedrijfsvoering of niet. Wat dit betreft grijpen de hoofdstukken 4, 11 en 12 in elkaar.

Een en ander is uiteindelijk nodig om onze centrale vraagstelling te kunnen beantwoorden in welke mate personeelsmanagement invloed heeft op de prestatie van ondernemingen, zoals we dat in hoofdstuk 14 zullen doen. We zullen in onze definitie van succes vooral aansluiting zoeken bij de managementaccounting hoek en –literatuur.²³ Tevens introduceren wij hier een verder ontwikkeld effectiviteitsmetinginstrument op basis van de literatuur van Keuning en Eppink (1996) en Schuiling en Jansen (1997).

4.1 Inleiding.

Het definiëren van succes van een onderneming is een hachelijke zaak. Succes van een onderneming kan bekeken worden langs vele wegen en kengetallen²⁴. De kengetallen zijn weer voor iedere discipline verschillend, en worden zelfs binnen verschillende bedrijven verschillend gehanteerd (Slot/Meijer, z.j:5.). In zijn algemeenheid echter kunnen we stellen dat het succes van een bepaalde onderneming afhangt van de mate waarin de doelstellingen van die onderneming gerealiseerd worden. Van Kempen (1979) hanteert hiervoor het begrip gezonde organisatie, dat wil zeggen een organisatie die weet wat zij wil bereiken (doel) en in staat is dat te bereiken (de mate waarin).

In onze studie richten wij ons op profit-organisaties. Derhalve hechten we veel waarde aan de financiële *output*²⁵ van de door ons onderzochte bedrijven. Immers, het financiële resultaat is een cruciale doelstelling van elke op winst gerichte onderneming, zonder welk de financieel-economische zelfstandigheid van die onderneming niet mogelijk is (Groot, 1996: 15). Aan de hand van zgn. effectiviteitscriteria (zie hoofdstuk 4) zullen we bepalen hoe technisch-, psychosociaal-, maatschappelijk-, financieel- en bestuurlijk doelmatig de door ons onderzochte ondernemingen zijn.

²³ Zie o.a. de oratie van T.L.C.M. Groot, Sturen op prestaties, Wolters-Noordhoff, Groningen 1996, waarin een overzicht gepresenteerd wordt op dit gebied.

²⁴ Als wij in deze studie spreken over financiële kengetallen dan baseren wij ons op R. Slot en B. Meijer, Kengetallen, ABN/AMRO, 10e druk. Aangemerkt dient te worden dat kengetallen in het algemeen en dus ook in deze studie geen verklaring inhouden voor de te onderzoeken vraagstelling. Op zichzelf registreren zij alleen de omvang, hoeveelheid of ontwikkeling van een meetobject (Baarda et al., 1994: 51). Bovendien dient aangemerkt te worden dat kengetallen of ratio 's niet beschouwd mogen worden als geïsoleerde grootheden, maar in hun onderlinge samenhang moeten worden gezien. Een onderneming is, financieel gezien, een samenhangend geheel, en niet een verzameling van op zich zelf staande kengetallen. (Lamberts et al. 1988b: 132)

²⁵ Recent worden er steeds vaker pleidooien gehouden voor het meer integreren van niet-financiële prestatimaatstaven bij de beoordeling van ondernemingen. Echter, n.a.v. recent onderzoek (Groot, 1996) onder 54 Nederlandse beursgenoteerde bedrijven lijkt de nadruk bij succesvolle bedrijven toch te liggen op de financiële prestatimaatstaven.

Omdat wij ons bij ons onderzoek beperken tot bedrijven uit de profit-sector, zullen we derhalve succes vooral opvatten vanuit bedrijfseconomische perspectieven.

Leget (1997: 24, 162-3) meet succes voor profit-organisaties af aan de mate van profijt, ofwel de financiële winst of verlies. Hij meet dan succes af aan de “langdurige structurele financiële winst van de organisatie, waarbij hij onder structurele financiële winst verstaat de winst gemeten over minimaal drie opeenvolgende jaren (Leget, 1997: 24). Onder financiële winst verstaat Leget (1997: 159) het netto bedrijfsresultaat. Netto bedrijfsresultaat zegt o.i. echter onvoldoende over de mate waarin een profit-onderneming rendeert. Immers, zoals Leget verderop (1997: 163) zelf terecht constateert, kunnen de winstcijfers van ondernemingen geflatteerd zijn door bijvoorbeeld de verkoop van bedrijfsonderdelen! Die winstcijfers kunnen bovendien ook nog eens geflatteerd worden door de wijze van winstberekening. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het zgn. FIFO²⁶-systeem, waarbij de verkoopprijs van een product niet bepaald wordt aan de hand van de historische kostprijs, maar aan de hand van de op dat moment geldende inkooprijzen op de markt voor dat specifieke product. Desondanks meet Leget succes af aan het netto bedrijfsresultaat. Mogelijk dat dit verband houdt met het feit dat de door hem onderzochte bedrijven zeer verschillend van aard zijn (Leget, 1997: 193-7). Hierdoor zullen ze met verschillende kengetallen werken met betrekking tot hun financiële resultaten, waardoor netto bedrijfsresultaat mogelijk het enige vergelijkbare kengetal is.

Een ander systeem dat veel gebruikt wordt bij o.a. de inschatting van wat een investeerder aan rendement kan verwachten van zijn investering, is het zgn. Capital Asset Pricing Model²⁷ (CAPM). Het CAPM is een prijsvormingsmodel van vermogens (markt)objecten, waarin, onder zeer stringente vooronderstellingen (de kapitaalmarkten zijn efficiënt; de beleggers koesteren dezelfde verwachtingen; de transactiekosten en belastingen zijn nihil; er zijn vrijwel geen beperkingen op de investeringen; geen enkele belegger is groot genoeg om invloed uit te oefenen op de marktprijs van vermogensmarktojecten), een lineaire relatie tot stand komt tussen de geëiste, gewenste en verlangde rentabiliteit of rendement van een belegging en de mate van systematisch risico (Lamberts et al., 1988a: 10). De bruikbaarheid van dit model dat reeds in de jaren '60 ontwikkeld werd door Sharpe (1964) en Lintner (1965), voor risicobepaling en rendementsverwachting bij investeringen, leek lange tijd door empirische studies bevestigd te worden. Sinds 1992 is echter de discussie onder economen over de bruikbaarheid van dit model voor datgene waar het voor ontwikkeld was, in twijfel getrokken (Jagannathan/McGrattan, 1995). In een artikel over die economendiscussie m.b.t. CAPM, onderscheiden Jagannathan en McGrattan (1995) drie stromingen:

1. Studies that support the CAPM
2. Studies that challenge it
3. Studies that challenge those challenges.

Intussen is de academische discussie over CAPM kennelijk nog in volle gang. Voor ons onderzoek lijkt CAPM vooralsnog minder relevant, omdat, zeker in het geval van onze *case study* Jongeneel, de rendementseis van de aandeelhouder (Deli Universal) bekend is, nl.

²⁶ First In First Out. Dit is een boekhoudkundig voorraadadministratiesysteem waarbij de transactiewinst wordt berekend op basis van de veronderstelling dat de eerst ontvangen producten ook het eerst worden uitgeleverd. Dit hoeft uiteraard niet fysiek met de producten plaats te vinden.

²⁷ Zie voor een algemene inleiding m.b.t. het Capital Asset Pricing Model vooral: R.A. Brealey/ S.C. Myers, Principles of corporate finance.

minimaal 1.5 - 2 maal de (effectieve) bankrente²⁸. Zouden we echter voor Deli Universal zélf (Universal Corporation, de moedermaatschappij is genoteerd aan de New York Stock Exchange) willen bepalen of het interessant is in die onderneming te investeren en wat dan het wenselijke rendement op die investering zou moeten zijn in relatie tot het risico, dan zou CAPM wellicht het aangewezen instrument daartoe zijn.

Wij willen in dit verband echter vooral onderzoeken of de door ons onderzochte ondernemingen Jongeneel en Van Drimmelen in staat zijn (geweest) met de hun ter beschikking staande middelen een acceptabel financieel rendement te genereren. En in dit geval ligt het voor de hand om datgene dat de eigenaars van die bedrijven als acceptabel financieel rendement beschouwen, daarbij als norm te hanteren. Van hen mag verwacht worden dat zij de mogelijkheden en de beperkingen kennen van de branche waarbinnen zij opereren.

Een bruikbare definitie van een succesvolle onderneming vinden wij:

een onderneming die er, binnen het kader van de vrije marktmechanismen, in slaagt een financieel rendement te behalen dat, in relatie tot de kosten, als goed beschouwd mag worden²⁹.

Een goed financieel rendement³⁰ is in onze ogen in dit verband een RTV (Rentabiliteit van het Totale Vermogen = rendement op geïnvesteerd vermogen) van $> x2$ bij een gemiddelde effectieve bankrente van x^{31} . Rentabiliteit van het Totale Vermogen, ofwel rentabiliteit van het geïnvesteerde vermogen wordt berekend door de brutomarge te vermenigvuldigen met de omloopsnelheid. Deze formule, rentabiliteit van het geïnvesteerde vermogen = brutomarge \times omloopsnelheid, vormt de basis voor het zgn. Du Pont systeem van kengetallen (Vecht et al., 1995: 61 e.v.). Binnen het Du Pont systeem worden de prestaties van alle bedrijfsonderdelen weergegeven, uiteindelijk uitgedrukt in het kengetal RTV of RONCE³², waardoor dit kengetal waarschijnlijk het meest geschikt is voor de beoordeling van hoe goed een onderneming presteert. Zoals Vecht (p. 68) het beschrijft “vormt deze rentabiliteit (RTV, RvO) een goede indicatie voor de mate waarin de onderneming met haar vermogen een opbrengst heeft weten te verwerven en dus in financieel-economische zin succesvol kan worden genoemd”.

²⁸ Zie jaarverslagen Jongeneel, 1989-1997.

²⁹ In dit verband moet rekening gehouden worden met de verhouding tussen effectieve bankrente en RTV, hetgeen in de financiële literatuur bekend staat als de *financial leverage*, ofwel de hefboomwerking van de financiële structuur, d.w.z. het uitbuiten van de bankrente t.g.v. de eigen vermogenverschaffers, in de verhouding vreemd vermogen/eigen vermogen, waarbij een steeds hoger verhoudingscijfer van vreemd vermogen/eigen vermogen leidt tot een hogere rentabiliteit van het eigen vermogen (Bouma, 1980: 442). Wanneer zou het voor een investeerder interessant zijn om zijn geld in een bepaalde onderneming te steken in plaats van het op de bank te zetten? Dit probleem wordt treffend geïllustreerd door een passage uit een jaarverslag van een grote Houthandel, Jongeneel, in 1991: “Het mag duidelijk zijn dat ook het rendement in het verslagjaar (1990/91, RvO) daalde; de winstmarge nam af en de omloopsnelheid van het werkzaam vermogen nam nauwelijks toe. Zo kwam het rendement neer op 10,5% tegenover 14% in 1989/90. Dit betekent dat we met onze activiteiten nauwelijks méér hebben verdiend dan het rentepercentage dat betaald moet worden aan de bank. Voor het risico dat wij namen om het geld vast te leggen in voorraden, vorderingen op onze klanten, gebouwen en transportmaterieel ontvingen wij dus nauwelijks een vergoeding.” Voor een uitgebreide analyse van hefboomwerking verwijzen wij naar J.L. Bouma. (1980). Leerboek der bedrijfseconomie. Deel II. De theorie van de financiering van ondernemingen.

³⁰ Het gebruik van financiële ratio of kengetallen, hoewel onmisbaar bij de beoordeling van het succes van een onderneming, heeft echter ook beperkingen. Het is nl. niet mogelijk om de totale gezondheid van een onderneming te vertalen d.m.v. één of zelfs meerdere kengetallen! Zie hiervoor: J. M. Vecht, F. van der Wel, R. Slot, Zicht op cijfers. Inleiding tot de analyse van jaarrekeningen. Stenfert Kroese, Houten 1995, zesde, herziene druk, derde oplage.

³¹ Grotere bedrijven binnen de Houthandelsbranche, als Jongeneel, streven steeds naar een minimale RTV van 1.5 maal de effectieve bankrente (zie jaarverslagen Jongeneel 1987-1997).

³² Return On Net Capital Employed. Universal Corporation, de Amerikaanse eigenaar van de Jongeneel organisatie, één van onze cases, gebruikt RONCE en niet RTV.

Bovendien dient het management binnen (profit)organisaties zich te richten op de beheersing van het samenstel van rentabiliteitsbepalende factoren (= het Du Pont systeem). Het Du Pont systeem is in de eerste plaats bedoeld voor interne financiële rapportage en voor control (= de beheersing van de bedrijfsactiviteiten) (Vecht et al., 1995: 61-2). Daarnaast gebruiken externe stakeholders³³ dit systeem om te kijken hoe financieel succesvol een bedrijf is.

Voor de analyse van jaarrekeningen wordt een systeem gehanteerd dat enerzijds minder gedetailleerd is dan het Du Pont systeem en aan de andere kant uitgebreider daar waar men groei, solvabiliteit en liquiditeit van een onderneming wenst te onderzoeken (Vecht et al., 1995: 62-67).

Voor onze doeleinden levert het Du Pont systeem voldoende informatie op om te zien in hoeverre externe stakeholders een bedrijf als succesvol zien. Immers, rentabiliteit of RTV bepaalt voor hen hun winstverwachting op kortere termijn.

De tijdspanne van succes is uiteraard een belangrijke factor, met andere woorden continuïteit van een onderneming is naast winstgevendheid een belangrijke doelstelling, zeker vanuit werknemersoogpunt bekeken. Maar niet alleen vanuit werknemers oogpunt is continuïteit belangrijk. De hele discussie wat nu eigenlijk de functie van een (profit)onderneming is, winst maken of continuïteit bewerkstelligen, is o.i. volkomen irrelevant. Het doel van een onderneming is het leveren van goederen en/of diensten. Binnen een economisch systeem waarbinnen de ondernemingswijze productie in particuliere handen is, is het noodzakelijk om winst te maken met het oog op het hogere doel, nl. het kunnen blijven leveren van goederen en diensten over een zo lang mogelijke periode. Dit hogere doel kenmerkt zich immers door collectief-maatschappelijk, en niet door individueel-particulier belang. Dat continuïteit het belangrijkste is wisten ook de 'houtboeren' al in 1968: "Het doel van een onderneming kan op heel veel verschillende manieren onder woorden worden gebracht, maar alle omschrijvingen komen in principe toch op hetzelfde neer: het optimaal voortbestaan van de onderneming" (SAHIN, 1968: 11). De periode van drie à vier jaren die Leget (1997: 28, 162) beschouwt als een adequate periode om het (financiële succes) van een onderneming te meten schijnt ons dan ook kort!

³³ Onder stakeholders wordt verstaan: alle partijen en personen die op enigerlei wijze belang bij een organisatie hebben, zoals de afnemers, de handel, de toeleveranciers, het personeel en de financiers (Waarts et al., p. 37).

We zullen continuïteit van de door ons onderzochte ondernemingen echter niet als aparte graadmeter voor effectiviteit hanteren. Binnen de Houthandelsbranche lijkt continuïteit immers een vanzelfsprekendheid te zijn gezien de hoge gemiddelde leeftijd van de bedrijven. Het gemiddelde stichtingsjaar binnen de door ons onderzochte selectie van houtbedrijven is 1900, terwijl het oudste bedrijf binnen die selectie zelfs dateert van 1694 (zie tabel 37). Hiermee onderscheidt de branche zich in zijn geheel van veel andere branches en bedrijven. De gemiddelde levensverwachting van bijvoorbeeld multinationals (de 'Fortune 500'³⁴) ligt tussen de 40 en 50 jaar (De Geus, 1997: 15). Binnen de Houthandelsbranche, ook internationaal, bestaan bedrijven met een uitzonderlijk lange levensduur. De Zweedse hout-exporteur en papier- en pulp-fabrikant Stora bestaat al meer dan 700 jaar! (De Geus: 15)

In de volgende paragraaf zullen we resultaatgebieden en effectiviteitscriteria introduceren waarmee we de effectiviteit van de door ons onderzochte bedrijven in hoofdstukken 11 en 12 over een langere periode zullen meten. De door ons onderzochte bedrijven Jongeneel en Van Drimmelen kunnen in elk geval bogen op een lange levensduur, hetgeen vooral voor de lokale werkgelegenheid een positief aspect is.

4.2 Resultaatgebieden en effectiviteitscriteria.

In navolging van Kaplan en Norton (1996) zullen wij vier perspectieven onderscheiden om zowel doelen te formuleren als prestatiemetingen³⁵ te definiëren bij onze poging om de effectiviteit, ofwel de mate waarin gestelde doeleinden worden bereikt (Keuning/Eppink, 1997: 28) van ondernemingen binnen de bedrijfstak Houthandel te meten³⁶.

Deze vier perspectieven (Kaplan en Norton, 1996) zijn respectievelijk:

- I. Financieel perspectief (*financial perspective*);
- II. Klantperspectief (*customer perspective*);
- III. Intern business process perspectief (*internal-business-process perspective*);
- IV. Innovatie en leerperspectief (*learning and growth perspective*).

Vervolgens zullen we deze vier perspectieven koppelen aan klassieke effectiviteitscriteria (Schuiling & Jansen, 1997), waardoor we uiteindelijk in staat zijn te onderzoeken in hoeverre HRM in de praktijk een positieve bijdrage levert, in de vorm van aantoonbare verbetering, aan de vier perspectieven of resultaatgebieden.

³⁴ Het Amerikaanse business magazine *Fortune* publiceert steeds een lijst van de 500 meest succesvolle ondernemingen ter wereld.

³⁵ Er bestaat geen algemene theorie over prestatie (performance) in dit verband (Guest, 1997).

³⁶ De causaliteit van de samenhangen van de door Kaplan & Norton geformuleerde effectiviteitsgebieden en de mate waarin zij het totale bedrijfsresultaat beïnvloeden wordt uit de theorie van Kaplan & Norton niet duidelijk. We zullen derhalve zelf een theoretisch model ontwikkelen waarin we die relaties expliciteren.

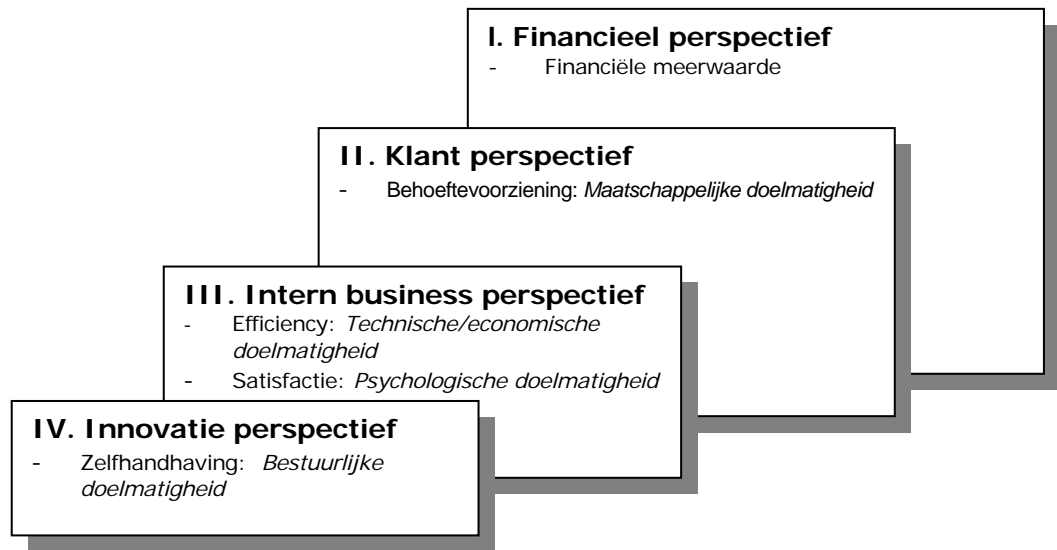
Koppeling tussen de vier perspectieven en effectiviteitscriteria of resultaatgebieden³⁷:

- I. Bij het **financiële perspectief** gaat het om de mate waarin de organisatie **financiële meerwaarde** creëert ten behoeve van haar aandeelhouders, reserves, middelen voor innovatie/leren, etc.;
- II. Het **klantenperspectief** kan gekoppeld worden aan het criterium **behoeftevoorziening**, ofwel de mate waarin de organisatieoutput voorziet in de behoeften en eisen van klanten. Bij behoeftevoorziening gaat het om de maatschappelijke doelmatigheid van de organisatie;
- III. Het **interne business process** kan gekoppeld worden aan **efficiency** en **satisfactie**. Onder efficiency verstaan we de mate waarin bij gegeven doelstellingen de te bereiken eindtoestand is bereikt met opoffering van zo weinig mogelijk middelen. Dit betreft de technische en economische doelmatigheid. Satisfactie is de mate waarin de behoeften van leden van de organisatie worden bevredigd. Dit is de psychosociale doelmatigheid waarbij men zowel kan denken aan de behoefte aan individuele groei, carrièreontwikkeling, als aan sociale acceptatie, respect en persoonlijke betrokkenheid;
- IV. Het **innovatie/leren-perspectief** heeft betrekking op **zelfhandhaving** ofwel de mate waarin het vermogen tot verbeteren en vernieuwen soepel en beweeglijk wordt gehouden. Het gaat hier om het tijdig aanpassen aan kansen en bedreigingen in de omgeving om de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Drucker (1995) acht innovatie onontbeerlijk voor elke organisatie: “every organization-not just businesses-needs one core competence: innovation.”

Op deze wijze hebben we de businessperspectieven van Kaplan en Norton verbonden met verschillende *effectiviteitscriteria* die we tevens zullen voorzien van *indicatoren*, en daarmee hebben we een bedrijfskundig- en bedrijfseconomisch *prestatiebeoordelingsmodel* ontworpen. Dit model zal uiteindelijk dienen om zowel de bedrijfseconomische prestatie van de door ons geselecteerde bedrijven te meten als, in een verdere verfijning, tevens dienst te doen als prestatiebeoordelingsinstrument voor de meting van de bijdrage die personeelsmanagement levert aan die bedrijfseconomische prestatie.

³⁷ De koppeling tussen de ondernemingsperspectieven en de effectiviteitscriteria ontleen we aan: G. J. Schuiling & P. G. W. Jansen. Participeren in moeilijke tijden. Een evaluatieonderzoek van de toepassing van participatief redesign. 1997.

In figuur 6 ziet het er als volgt uit:



Figuur 6: business perspectieven en effectiviteitscriteria.

Een organisatie die positief scoort op de vier effectiviteitscriteria (financiële meerwaarde, behoeftevoorziening, efficiency en satisfactie, zelfhandhaving) is effectief ofwel succesvol (Keuning/Eppink, 1997: 28).

Ofwel, een organisatie is succesvol die volgens Keuning en Eppink (1997):

- ♦ efficiënt is in het gebruik van haar middelen (kapitaal, *human capital*, voorraden, automatisering, etc.);
- ♦ waarbij de leden gekenmerkt worden door een hoge mate van satisfactie;
- ♦ dermate voorziet in de behoeften van afzonderlijke externe partijen, klanten, aandeelhouders, dat deze bereid blijven een bijdrage aan de organisatie te leveren, m.a.w. klant/relatie/investeerder blijven;
- ♦ in staat is zichzelf te handhaven (waarborgen van continuïteit) door flexibiliteit en slagvaardigheid

Ergo, personeelsmanagement dat de 4 effectiviteitsgebieden positief beïnvloedt is succesvol. Hierbij geldt uiteraard dat, zoals later in de verdere uitwerking van de effectiviteitsgebieden zal blijken, die effectiviteitsgebieden met de daarbij horende specifieke kengetallen, verschillend gewaardeerd worden.

Tussen de vier verschillende perspectieven bestaat een hiërarchische verhouding (Van Hoef, 1998: 23-4) (van hoog = I, naar laag = IV):

- I. **Financieel perspectief** (het resultaat van het gevoerde beleid van een organisatie. De financiële cijfers vormen een cijfermatige weergave van alle acties uit het verleden. De andere drie perspectieven vormen in feite die acties. Van Hoef (1998: 24) zegt hier over: “In feite zou men kunnen zeggen dat de outcome measures uit de andere drie perspectieven de lange-termijn value drivers zijn voor de outcome measures in het financiële perspectief.”
- II. **Klant perspectief.** De missie en de visie van een onderneming moeten vertaald worden in specifieke klant- en marktgerichte doelstellingen om op de lange termijn concurrentievoordeel te behalen/behouden. Indien het management hierin faalt dan zal dit tot uiting komen in het achterblijven van de outcome measures in zowel het financiële- als het klantperspectief. (Van Hoef, 1998: 24-5)
- III. **Intern business perspectief.** De relatie tussen interne processen en de kwaliteit van producten en diensten en de wensen van klanten staan hier centraal.
- IV. **Innovatie perspectief.** Verbetering van processen zal invloed hebben op de outcome measures in het interne perspectief. Daarnaast is innovatie gericht op het beter en sneller anticiperen op veranderingen van klantenwensen. Dit perspectief heeft dus zowel betrekking op het klantperspectief als op het interne perspectief (Van Hoef, 1998: 25).

Op grond van ons onderzoek betreffende het personeelsmanagement binnen de Houthandelsbranche in Nederland (zie hoofdstuk 9) spreken we hier de verwachting uit dat het personeelsmanagement van de door ons te presenteren *case studies* Jongeneel b.v. en Houtgroep Van Drimmelen slechts in beperkte mate in staat is de (bedrijfseconomische) prestaties van die bedrijven positief te beïnvloeden, en dat dit bovendien in de periode 1987-1997 waarschijnlijk in onvoldoende mate gelukt is.

4.3 Operationalisering van de effectiviteitscriteria.

Om daadwerkelijk te kunnen meten in hoeverre personeelsmanagement bijdraagt aan de verschillende perspectieven, moeten de effectiviteitscriteria geoperationaliseerd worden.

De voornoemde criteria bepalen in onderlinge samenhang de totale effectiviteit van een organisatie waarbij zij elkaar zowel positief als negatief kunnen beïnvloeden (Keuning/Eppink, 1997: 30). De gewenste evenwichtswaarde tussen de scores op de afzonderlijke criteria voor de totale effectiviteit van de organisatie, zal evenwel in de loop van de tijd voortdurend veranderen, waardoor steeds opnieuw, afhankelijk van de situatie, prioriteiten gesteld zullen moeten worden (Keuning/Eppink, 1997: 31). In feite spreken we hier over een optimaliseringsprobleem.

Dit betekent dat ook het personeelsmanagement van een organisatie, in het kader van het te bereiken organisatieoptimum, zich voortdurend zal moeten aanpassen aan de *shift* in evenwicht tussen de verschillende criteria.

Laten we nu eerst de verschillende effectiviteitscriteria wat verder in detail uitwerken om daarna te kijken hoe we ze uiteindelijk kunnen meten.

In tabel 2 staan nogmaals de effectiviteitscriteria die we willen meten naast de componenten waar

zij uit bestaan, en de problematiek die ermee gemoeid is.

Effectiviteitscriteria	Componenten	Problematiek	Perspectief
Financiële meerwaarde: de mate waarin de organisatie financiële meerwaarde creëert ten behoeve van haar aandeelhouders, reserves, middelen voor innovatie/leren etc.	Financiële middelen	Financiële doelmatigheid	Financieel
Efficiency: de mate waarin bij gegeven doelstellingen de te bereiken eindtoestand is bereikt met opoffering van zo weinig mogelijk middelen	Middelen	Technische- en economische doelmatigheid	Intern business
Satisfactie: de mate waarin de behoeften van organisatieleden worden bevredigd door middel van werkintrinsieke en werk-extrinsieke factoren	Interne belanghebbenden (organisatieleden)	Psychosociale doelmatigheid	Intern business
Behoeftetevoorziening: de mate waarin in de behoeften van belanghebbende partijen in de externe omgeving wordt voorzien	Externe belanghebbenden (partijen in de maatschappelijke omgeving)	Maatschappelijke doelmatigheid	Klant
Zelfhandhaving: door middel van Flexibiliteit en Slagvaardigheid d.w.z. de mate waarin resp. de snelheid waarmee gereageerd kan worden op zich wijzigende externe omstandigheden met betrekking tot de strategie, de structuur en de operationele uitvoeringsdoelstelling en op korte termijn	Organisatie als complex van mensen én middelen t.o.v. veranderlijkheid in partijen en situaties in de omvattende maatschappelijke omgeving op korte én op lange termijn	Bestuurlijke doelmatigheid	Innovatie en leren

Tabel 2 : ontleend aan: D. Keuning/D.J. Eppink (1997).

4.4 Toetsing aan effectiviteitscriteria.

Na eerst de effectiviteitscriteria benoemd te hebben en ze vervolgens gekoppeld te hebben aan de verschillende business perspectieven, *financieel*-, *klant*-, *intern business process*- en *innovatie/leerperspectief*, gaan we ze nu meetbaar maken door kengetallen te bepalen die behoren bij de verschillende effectiviteitscriteria. Hiermee willen we meten hoe succesvol of effectief de door ons onderzochte bedrijven binnen de Houthandelsbranche in Nederland zijn. We zullen³⁸ daarom kengetallen moeten gebruiken die in belangrijke mate representatief zijn voor de verschillende effectiviteitscriteria. De verschillende kengetallen die we voor ons onderzoek gebruikt hebben worden in hoge mate belangrijk geacht voor de bedrijfsvoering

³⁸ Zie de hoofdstukken 10 en 11 betreffende de *case studies* Jongeneel en Van Drimmelen.

binnen de door ons onderzochte *case studies* Jongeneel en Van Drimmelen. We hebben ten behoeve van ons onderzoek aan 12 experts³⁹ binnen de twee ondernemingen de betreffende 21 kengetallen voorgelegd met de vraag hoe belangrijk elk kengetal is voor de gehele bedrijfsvoering van die organisaties. Op een schaal van 1-5, waarbij 1 staat voor irrelevant en 5 voor heel belangrijk, scoorden maar liefst 10 kengetallen een 4 of een 5. Slechts 2 kengetallen scoorden een 3 (neutraal).

Verderop zullen we de keuze van de kengetallen motiveren.

Hieronder zijn de effectiviteitscriteria geplaatst met de daarbij behorende kengetallen:

Effectiviteitscriterium	Kengetal
Financiële meerwaarde	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Rentabiliteit van het Totale Vermogen⁴⁰ = rentabiliteit van het totale vermogen = omzetsnelheid x brutomarge⁴¹, uitgedrukt in %; ◆ Marktaandeel, uitgedrukt in %; ◆ Arbeidsquote = personeelskosten in % van brutowinst.
Efficiency	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ISO-certificering; ◆ Omloopsnelheid voorraden, uitgedrukt in een getal; ◆ Debiteurendagen in gemiddeld aantal per jaar; ◆ Percentage medewerkers met 'norm beoordeling'.
Satisfactie	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ziekteverzuim in %; ◆ Salaris; ◆ Loopbaanmanagement; ◆ Werkplek condities; ◆ Kwaliteitssysteem.
Behoeftievoorziening	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Klanttevredenheid; ◆ Leverbetrouwbaarheid; ◆ Just-In-Time leveranties; ◆ Juiste prijs (marktconform); ◆ ISO-certificering.
Zelfhandhaving (Flexibiliteit/ Slagvaardigheid)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Nieuwe producten; ◆ Nieuwe diensten; ◆ Organisatieaanpassing; ◆ Loopbaanmanagement.

Tabel 3 : kengetallen effectiviteitscriteria.

4.5 Kengetallen met betrekking tot de effectiviteitscriteria: een motivatie.

We hebben kengetallen (verhoudingen tussen grootheden) gekozen om de effectiviteitscriteria te kunnen meten, die van belang zijn voor de Houthandelsbranche, en voor de twee, door ons

³⁹ Deze experts bestaan uit directeurs, controllers, (vestigings)managers, verkoopleiders en logistiek managers.

⁴⁰ RTV = RONCE = Return On Net Capital Employed. Dit is de winstberekeningswijze van de Amerikaanse moeder van de Jongeneel organisatie, één van onze *case studies*. RTV/RONCE wordt berekend aan de hand van het werkzaam vermogen. In de jaarverslagen wordt steeds gesproken over RTV, vandaar dat wij dit kengetal aanhouden.

⁴¹ Zie Slot/Meijer, pp. 8-14.

beschreven *cases* (zie hoofdstuk 11 en 12).

Per kengetal geven we hieronder aan waarom dat kengetal van belang is met betrekking tot ons onderzoek.

4.5.1 Financiële meerwaarde.

- ♦ **Rentabiliteit van het Totale Vermogen.** Dit is een kengetal dat niet alleen binnen de Houthandelsbranche, maar ook daarbuiten, wordt gebruikt. Het RTV, of rentabiliteitskengetal geeft de verhouding weer tussen de opbrengst en het vermogen waarmee die opbrengst wordt verkregen. Wij hebben het bij rentabiliteit over de rentabiliteit van het totale vermogen. De rentabiliteit wordt uitgedrukt in % en wordt berekend door het totaal resultaat (= omzet verminderd met alle kosten) te delen door het totaal vermogen (eigen vermogen + vreemd vermogen) en vervolgens te vermenigvuldigen door 100%. De rentabiliteit van het totale vermogen meet de winstgevendheid van de onderneming, die zij in een bepaalde periode heeft behaald met ál haar activa. (Slot/Meijer, z.j: 8-9) Het RTV is een uitstekende graadmeter voor het financiële succes van een onderneming. Het geeft immers aan of het überhaupt interessant is voor aandeelhouders om te investeren in een bedrijf. Immers, indien het RTV niet substantieel hoger is dan de bankrente (minimaal 1.5-2 maal zo hoog), waarom zou een investeerder dan risico willen lopen? Voor bedrijven die niet afhankelijk zijn van vreemd vermogen en aandeelhouders, zal dit kengetal minder belangrijk zijn.
- ♦ **Marktaandeel.** Dit kengetal geeft het procentuele marktaandeel van een bedrijf weer. Vooral binnen een gevestigde, traditionele, branche, in een verdringingsmarkt⁴², als de Houthandel in Nederland, is dit een belangrijk kengetal. Behoud en/of uitbreiding van marktaandeel is een belangrijke graadmeter voor een potentiële investeerder. Het zegt immers iets over de mate van succesvol concurreren, zeker binnen een verdringingsmarkt. Bovendien bestaat er een sterke samenhang tussen marktaandeel en winst, zoals is aangetoond door het zgn. PIMS-onderzoek⁴³ (= Profit Impact of Market Strategy) (Buzzel/Gale, 1975).
- ♦ **Arbeidsquote/personeelskosten.** Dit is een bijzonder belangrijk kengetal voor personeelsmanagement (Baarda et al., 1994). Personeelskosten beïnvloeden direct de totale rentabiliteit van een onderneming. Daarbij komt dat sturen op personeelskosten bijzonder moeilijk is vanwege het inflexibele karakter van het grootste deel van het personeelsbestand, althans v.w.b. traditionele handelsondernemingen, waar het in het geval van onze studie om handelt.
De flexibele factor bestaat uit de uitzendkrachten en de tijdelijke contracten. Bovendien is het mogelijk het ziekteverzuim naar beneden te brengen, hetgeen direct leidt tot een

⁴² Bij een zgn. verdringingsmarkt, aanbieders verdringen elkaar op een steeds krappere wordende markt, is sprake van marktverzadiging, d.w.z. "een situatie waarbij vrijwel alle potentiële afnemers van een bepaald product daadwerkelijk afnemer zijn geworden en het niet of nauwelijks mogelijk is door stimulering van de vraag de totale te verkopen hoeveelheid product te vergroten. De totale afzet van een bepaald product op die markt stagneert of daalt zelfs. Voor elke aanbieder geldt daarvoor dat hij zijn afzet op de markt uitsluitend kan vergroten ten koste van de afzet van de concurrenten op die markt" (E. Waarts et al., red. Nima marketing lexicon. Wolters Noordhoff Groningen 1993).

⁴³ Het PIMS-onderzoek gaat na hoe business strategieën aan prestaties gerelateerd kunnen worden. Het onderzoek is gestart in 1972 en maakt gebruik van een data base met financiële resultaten van meer dan 450 ondernemingen in Noord Amerika en Europa.

verhoging van de rentabiliteit (Slobbe, 1995: 52-3). Binnen de Houthandel streeft men er voortdurend naar de personeelskosten onder 50% van de bruto winst (= arbeidsquote minder dan 50%) te houden of te brengen.⁴⁴

4.5.2 Efficiency.

- ♦ **ISO⁴⁵-certificering.** Het voldoen aan internationale normen van de International Standard Organization met betrekking tot de bedrijfsprocessen binnen een organisatie (9000-serie), betekent dat een organisatie die bedrijfsprocessen zo optimaal mogelijk heeft ingericht. Kwaliteitssystemen zijn o.a. gericht op het zo efficiënt mogelijk uitvoeren van processen en moeten leiden tot het beter functioneren van organisaties (Boomsma/van Borrendam, 1994: 20, 23). Omdat interne processen de kwaliteit van producten en diensten bepalen, zorgen slecht op elkaar afgestemde processen voor inefficiëntie en sub-optimalisatie (Van Hoef, 1998: 25). Dit kengetal geeft derhalve een uitstekende indicatie van de mate van efficiency. De normen worden steeds getoetst door onafhankelijke keurmerk instituten, als bijv. KEMA, Lloyds, TNO, etc. De audits vinden steeds opnieuw plaats en dit betekent dat men, indien men niet (steeds) voldoet aan de normering zijn certificaat verliest.
- ♦ **Omloopsnelheid voorraden.** Dit kengetal is een belangrijke graadmeter voor de efficiency met betrekking tot inkoop, logistiek en verkoop bij voorraadhoudende bedrijven. Over het algemeen zal gestreefd worden naar een zo hoog mogelijke omloopsnelheid van de voorraden, zonder dat dit leidt tot ernstige verstoringen van de bedrijfsprocessen. Als toename van omloopsnelheid van voorraden tot gevolg heeft dat extra personeel moet worden aangenomen of extra materieel moet worden aangeschaft, dan kan het voordeel van de vermeerderde omloopsnelheid te niet gedaan worden door de aldus ontstane kostenverhoging. Een gezonde omloopsnelheid van de voorraden binnen de door ons onderzochte bedrijven kan gesteld worden op ca. 4⁴⁶ (per jaar). We dienen ons echter wel te realiseren dat de omloopsnelheid binnen de Houthandelsbranche per productgroep kan verschillen. Producten die bewerking ondergaan, zoals vurenhout, kennen een lagere omloopsnelheid dan producten waarbij dat niet het geval is, zoals bijv. hardhout. Vergelijking tussen bedrijven op dit kengetal is alleen zinvol binnen dezelfde branche, waar globaal dezelfde producten worden verhandeld en waarbij de productgroepen min of meer dezelfde zijn. Voorraadhoogte is eveneens belangrijk. Omdat voor iedere branche, en voor ieder bedrijf, andere optima gelden zullen we dit onderwerp niet meenemen in onze beschouwing. In het algemeen geldt dat de hoeveelheid voorraad *nét* genoeg dient te zijn (dus zo laag mogelijk) om de beloofde service aan de klant in stand te houden (Just-In-Time concept is daarbij een belangrijk hulpmiddel) (Robinson, 1995: 93). Door voorraden te minimaliseren kan bespaard worden op: rentekosten m.b.t. het geld dat vastzit in de

⁴⁴ Jaarverslagen Jongeneel 1987-97.

⁴⁵ Zie o.a. S. Boomsma/A. van Borrendam, Kwaliteit van dienstverlening, Deventer, 1996. ISO = International Standard Organization heeft veel normen ontwikkeld op het gebied van kwaliteit. Vooral de ISO 9000 serie normen worden veel toegepast ten behoeve van de kwaliteit van dienstverlening door organisaties. ISO is een internationaal vergelijkbaar normenstelsel waaraan bedrijven zichzelf en hun toeleveranciers kunnen toetsen. Dit betekent dat men er vanuit mag gaan dat een bedrijf dat ISO-gecertificeerd is garant staat voor een zekere kwaliteit van dienstverlening en tevens dat de interne bedrijfsprocessen zo efficiënt mogelijk en kwalitatief zo goed mogelijk plaats vinden. We gebruiken ISO t.b.v. de door ons gehanteerde effectiviteitscriteria, bij zowel het criterium effectiviteit als bij het criterium behoeftevoorziening, omdat het zowel voor de interne- als de externe bedrijfsprocessen van groot belang is. ISO kan men zo men wil beschouwen als een soort *overall* beoordeling van die twee effectiviteitscriteria.

⁴⁵ Hier gebruikt in de betekenis van referentiepunt.

⁴⁶ Bron: Jongeneel.

voorraden; personeelskosten (materials handling costs); kosten m.b.t. gebouwen en opslagfaciliteiten; minder risico van “winkeldochters” (Robinson, 1995: 93).

- ♦ **Debiteurendagen.** De debiteurendagen, ofwel het aantal dagen dat een bepaalde rekening van een debiteur open staat vooraleer hij betaald wordt, is een belangrijke graadmeter voor de efficiency van met name de debiteurenafdeling, of de administratie(s) van bedrijven. Doorgaans laat de praktijk in de Houthandel zien dat de, met de klant afgesproken betaaltermijn, overschreden wordt. Op het moment dat de debiteurenadministratie actief met klanten gaat bellen, ziet men het aantal debiteurendagen teruglopen!⁴⁷ Tevens is het een kengetal dat van invloed is op het financiële resultaat van een bedrijf. Het is nl. van belang dat de looptijd, de tijd tussen de verkoop en de betaling door de afnemer, niet te lang wordt, want dan zouden de debiteuren beslag gaan leggen op een te groot vermogen (Slot/Meijer, p. 26).
- ♦ **Medewerkers met ‘norm’ beoordeling.** Medewerkers binnen de Houthandelsbranche worden jaarlijks beoordeeld aan de hand van een beoordelingssysteem dat gebaseerd is op functieclassificatie⁴⁸. Het beoordelingssysteem kent een aantal categorieën, waaronder onvoldoende, matig, goed en zeer goed. Het grootste aantal medewerkers dient beoordeeld te worden in de categorie ‘goed’ of ‘norm’, al naar gelang de invulling van het systeem. Goed wil nl. zeggen: in overeenstemming met de voor de functie vereiste standaard. Doordat veel medewerkers die aan het eind van hun salarisgroep zijn gekomen opschuiven naar hogere salarisgroepen, bijvoorbeeld omdat zij steeds ‘zeer goed’-beoordelingen hebben gehad, treedt inflatie van het systeem op. Een geaccepteerde verdeling binnen de branche is: onvoldoende + matig: 10%; goed: 80%; zeer goed: 10%. Inflatie van het systeem leidt tot relatief hoge personeelskosten. Immers, door te veel, te hoge, beoordelingen groeien mensen versneld naar de hoogste salaristrede binnen hun functieschalen, met de kans bovendien op doorgroei naar hogere salarisschalen. Effectief personeelsmanagement zorgt ervoor dat inflatie van het beoordelingssysteem beteugeld wordt. Lijnmanagement dient dan ook goed opgeleid te worden in hoe om te gaan met het beoordelen van medewerkers. Dit betekent niet dat men minder ‘goed’ moet gaan beoordelen maar dat men zo zuiver mogelijk moet beoordelen, zodat ‘goed’ ook werkelijk goed is⁴⁹.

4.5.3 Satisfactie.

Satisfactie hangt nauw samen met arbeidsmotivatie. Niet-gemotiveerde medewerkers zullen minder tevreden zijn dan gemotiveerde medewerkers. De problematiek die d.m.v. het effectiviteitscriterium uitgedrukt wordt is de psychosociale doelmatigheid.

- ♦ **Ziekteverzuim.** Dit is een indirecte indicator voor satisfactie. Een hoog ziekteverzuim kan duiden op slechte arbeidsomstandigheden, maar ook op stress, bijvoorbeeld veroorzaakt door

⁴⁷ Gebaseerd op de praktijkervaring van de auteur binnen de Houthandel. Speciale cursussen werden georganiseerd rond het thema debiteurendagen. Na de cursus liep het aantal debiteuren steevast terug met enkele dagen per jaar. Na verloop van tijd liepen de debiteurendagen dan weer op in aantal, waarna een opfriscursus voor de administrateurs weer zorgde voor een nieuwe daling.

⁴⁸ Zie CAO voor de Houthandel, 1 mei 1995 tot en met 30 april 1997. Uitgave van de Vereniging Van Nederlandse Houtondernemingen te Almere.

⁴⁹ Bij Jongeneel b.v. bestond enkel jaren (1994-1996) het probleem dat het percentage ‘onvoldoende’ beoordeling steeds beduidend lager was dan het percentage medewerkers waarvan men afscheid moest nemen i.v.m. onvoldoende functioneren. Dit duidt op verkeerd gebruik van het beoordelingssysteem door leidinggevenden.

reorganisaties. Bij een onderzoek naar de effectiviteit van de Balanced Scorecard als strategisch stuurmiddel bij Rockwool Lapinus te Roermond is aangetoond dat er een negatieve relatie bestaat tussen ziekteverzuim en effectiviteit (van Hoef, 1998: 42). Een hoog afwezigheidspercentage leidt in het geval van Rockwool tot een minder effectieve organisatie. Rockwool ziet dan ook afwezigheid als een belangrijke graadmeter voor de tevredenheid onder het personeel. In de literatuur worden efficiënte bedrijven, in de zin van productiviteit en arbeidsefficiëntie, geassocieerd met o.a. laag verzuim (Huselid, 1995).

- ♦ **Salaris.** Salaris is een belangrijke graadmeter voor satisfactie. Immers, veel strijd tussen werkgevers en werknemers binnen profit-organisaties, maar ook binnen non-profit organisaties, heeft als inzet salaris (verhoging). Algemeen wordt binnen het vakgebied personeelsmanagement aangenomen dat beloning voor het werk een grote rol speelt bij motivatie van medewerkers (Kluytmans et al., 1997: 203).
- ♦ **Loopbaanmanagement.** De mogelijkheden voor een individuele medewerker om zich binnen een organisatie te ontwikkelen kan een belangrijke motiverende factor zijn. Naast geld spelen status, erkenning en waardering een belangrijke motiverende rol voor medewerkers (Harrison, 1992: 296). De organisatie die het individu de mogelijkheden aanreikt om zich te ontwikkelen en daarmee status, erkenning en waardering kan verwerven, zal bijdragen aan de satisfactie van die medewerker. Het middel om die zaken te verwerven is loopbaanmanagement. Indien de betreffende organisatie ook nog over een Management Development programma beschikt, dan zijn de ontplooiingsmogelijkheden voor individuele medewerkers⁵⁰ nog meer gewaarborgd.
- ♦ **Werkplekcondities.** Goede werkplekcondities dragen bij aan het persoonlijk welbevinden van medewerkers. De Arbo-wet heeft betrekking op drie aspecten, te weten veiligheid, gezondheid en welzijn. De aanwezigheid van Arbo-regelingen in een onderneming onderschrijft derhalve de aandacht die een organisatie aan het persoonlijk welbevinden van haar medewerkers besteedt en die indirect de tevredenheid van de medewerkers positief kan beïnvloeden.
- ♦ **Kwaliteitssysteem.** Het hebben van een kwaliteitssysteem, zoals bijv. *Total Quality Management*, dat de bedrijfsprocessen definieert en bewaakt op hun kwaliteit, moet uiteindelijk leiden tot het beter functioneren van een organisatie (Boomsma/Van Borrendam, 1996: 23). Kwaliteitssystemen zijn niet uitsluitend gericht op de externe klant, maar eveneens op de tevredenheid van de medewerkers. Zoals Boomsma en Van Borrendam (1996: 106) het formuleren: “medewerkerstevredenheid is zowel doel als middel voor kwaliteitszorg. Enerzijds is het van belang dat het personeel tevreden is en daardoor bereid is zich extra in te zetten voor de kwaliteitsverbetering. Als de medewerkers ontevreden zijn, zal dit hun inzet nadelig beïnvloeden.”

⁵⁰ Loopbaanmanagement en Management Development programma's zijn vnl. gericht op zgn. kernwerknemers, dit zijn de werknemers die over vaardigheden beschikken die voor de organisatie van strategisch belang zijn (De Jong, 1992: 18-20).

4.5.4 Behoeftievoorziening.

De problematiek die verband houdt met het effectiviteitscriterium behoeftievoorziening, is die van de maatschappelijke doelmatigheid. Vertaald naar de mate waarin in de behoeften van de externe partijen, in ons geval dus de klanten van de bedrijfstak Houthandel, voorzien wordt, komen we dan uit op kengetallen die representatief zijn voor die behoeften. We zullen hier gebruik maken van min of meer containerbegrippen om de externe behoeftievoorziening te meten. Immers, iedere afnemer kan in principe verschillende behoeften hebben (Boomsma/Van Borrendam, 1996: 29).

- ♦ **Klanttevredenheid** is een containerbegrip. Het heeft te maken met klantenbinding, klachtenafhandeling, minimalisering van klachten, etc. De werknemerstevredenheid speelt een belangrijke rol in het realiseren van klanttevredenheid (van Hoef, 1998: 42). Bij de beide door ons onderzochte cases zijn in de door ons onderzochte periode 1987-1997 steeds kleinere of grotere, niet-gepubliceerde onderzoeken gedaan naar klanttevredenheid. Het volstaat in ons geval om voor beide organisaties vast te stellen dat de klanttevredenheid gewaarborgd is.
- ♦ **Leverbetrouwbaarheid** is simpelweg doen wat je belooft. Hier zijn geen aparte onderzoeken naar gedaan binnen onze cases. Uit interviews en gesprekken blijkt steeds dat voor beide cases geldt dat er geen problemen zijn met betrekking tot dit kengetal.
- ♦ **Just-In-Time** principes met betrekking tot levering aan de klant worden door de beide door ons onderzochte organisaties gehanteerd.
- ♦ **Juiste (marktconforme) prijs** is voor de klant een belangrijk gegeven binnen de Bouwbranche (de afnemerszijde). Indien men als organisatie al te zeer van die marktconforme prijs, in voor de klant negatieve zin, afwijkt, dan wegen de mogelijk andere voordelen die men kan bieden daar voor de klant niet tegen op⁵¹.
- ♦ **ISO-certificering** is in toenemende mate van belang voor de bedrijfstak Houthandel. Met name de grote aannemerij eist steeds vaker van haar toeleveranciers dat zij conform een gecontroleerde kwaliteitsstandaard kunnen leveren.⁵²

4.5.5 Zelfhandhaving: flexibiliteit/slagvaardigheid.

Zelfhandhaving heeft vooral betrekking op de continuïteit van een organisatie naar de toekomst toe. Flexibiliteit (veranderings- en aanpassingsvermogen) en slagvaardigheid (het tijdig inspelen op impulsen tot verandering) zijn hier sleutelwoorden (Keuning/Eppink, 1996: 30). Die flexibiliteit en slagvaardigheid zijn zichtbaar in het vermogen van een organisatie om d.m.v. nieuwe producten en diensten in te spelen op veranderende omstandigheden in de markt. Een goed voorbeeld van zelfhandhaving is het Zweedse bedrijf Stora, dat meer dan 700 jaar geleden als kopermijn is begonnen en inmiddels een belangrijke fabrikant van papier, pulp en chemische

⁵¹ Binnen de bedrijfstak Houthandel in Nederland is het usance voor de klant om bij de inkoop van met name bulkgoederen, zoals vurenhout en plaatmateriaal en in mindere mate hardhout, bij een groot aantal aanbieders in de markt snel d.m.v. fax prijsopgave te vragen voor de betreffende partij, waarna veelal op prijs beslist wordt.

⁵² Bron: interview met ir. Ph. R. J. Smits, lid Raad van Bestuur Bouwgroep Koninklijke IBC te Best, op 6 november 1997.

stoffen is (De Geus, 1997: 15).

De kengetallen die we zullen gebruiken zijn:

- ♦ **nieuwe producten.** Het tijdig overschakelen op nieuwe producten kan van groot belang zijn voor de continuïteit van een onderneming. De overschakeling van kolenwinning en productie van cokes naar productie van chemische producten heeft gezorgd voor een succesvolle continuïteit van het bedrijf De Staats Mijnen, terwijl de gehele bedrijfstak kolenwinning en kolenproductie verdween (De Voogd, 1993: 157-170).
- ♦ **nieuwe diensten.** Het ontwikkelen van nieuwe diensten verschaft een organisatie de mogelijkheid een *competitive advantage* te bereiken.
- ♦ **organisatieaanpassing.** Door organisatiestructuren zodanig aan te passen dat medewerkers de mogelijkheid krijgen om hun werkmethoden te optimaliseren is het mogelijk de organisatieprestaties te beïnvloeden. Denk hierbij aan zaken als *job rotation*; kwaliteitssystemen; etc. (Huselid, 1995)
- ♦ **loopbaanmanagement** (= M.D.). Hieronder verstaan we een managementactiviteit die zich richt op “de afstemming tussen de personele behoeften van de organisatie en de interesses en capaciteiten van mensen, waardoor een gerichte aandacht voor loopbaanmanagement de betrokkenheid, binding en motivatie van medewerkers vergroot” (Paffen, 1994: 12). Loopbaanmanagement is een belangrijk instrument voor organisaties, ten dienste van de continuïteit van de onderneming en gericht op het realiseren van de gewenste kwalitatieve en kwantitatieve personele behoeften om de ondernemingsdoelen te realiseren (Paffen: 11). Het kengetal loopbaanmanagement zullen we tevens gebruiken bij het effectiviteitscriterium satisfactie. Immers: “Career development is one program in which what is good for the organization is also good for the individual” (Gutteridge, in: Paffen, 1994: 184).

4.6 De kengetallen van de effectiviteitscriteria en hun benchmark⁵³: een wegingsmodel.

Nu we in paragraaf 4.5 kengetallen hebben benoemd voor de verschillende effectiviteitscriteria, zullen we in dit hoofdstuk de betreffende kengetallen voorzien van een referentiekader.

Per kengetal zullen we aangeven waarmee dat specifieke kengetal het best vergeleken kan worden. Ons onderzoek is opgebouwd rond een tweetal *case studies*. We streven daarbij niet primair naar algemene generaliseerbaarheid van onze bevindingen, maar we willen juist uitspraken doen betreffende die specifieke cases binnen hun eigen bedrijfseconomische context.

In hoofdstuk 10 (zie tabellen 43 en 44) zullen we de kengetallen zoals we die hier presenteren en afzetten tegen hun *benchmarks* voorzien van een waarde, d.w.z. de normscore van ieder kengetal. In de hoofdstukken 11 en 12 zullen we dan bepalen in hoeverre onze *case studies* Jongeneel en Van Drimmelen in positieve dan wel negatieve zin afwijken van die normscores en daaraan een specifieke Jongeneel- en Van Drimmelen-score verbinden.

Dus, aan de hand van de uitkomsten van de verschillende kengetallen in vergelijking met hun eigen specifieke *benchmark*⁵⁴ zullen we uitspraken doen betreffende de door ons onderzochte

⁵³ Benchmarking is de “systematische vergelijking van de best denkbare praktijken in verschillende (functionele) bedrijfsprocessen in verschillende bedrijven” (Keuning/Eppink 1997: 296).

⁵⁴ Hier gebruikt in de betekenis van referentiepunt.

cases, de Jongeneel-organisatie en de Van Drimmelen-Groep.

We zullen aan de hand van de uitkomsten van het onderzoek naar de effectiviteitscriteria:

- ♦ bepalen hoe succesvol de onderzochte organisaties zijn;
- ♦ de bijdrage die personeelsmanagement levert aan de prestatie van de onderzochte organisaties in kaart brengen.

4.6.1 Financiële meerwaarde.

Hieronder volgen de verschillende kengetallen en hun *benchmark* die verband houden met het effectiviteitscriterium financiële meerwaarde.

- ♦ **Rentabiliteit van het Totale Vermogen/Return On Net Capital Employed.** De rentabiliteit van het totale vermogen dat betrekking heeft op de winstgevendheid van een profit-organisatie, wordt uitgedrukt in een percentage. Het spreekt voor zich dat hoe hoger dit percentage is, hoe hoger de winstgevendheid van het betreffende bedrijf. We hanteren hier als benchmark voor een ‘gezond’ bedrijf binnen de door ons onderzochte branche⁵⁵, minimaal 1.5 maal de bankrente⁵⁶. Het moet immers voor investeerders de moeite lonen risico te lopen wanneer zij hun geld investeren in bedrijven. Risicoloos verdienen zij immers minimaal de bankrente door hun geld op een bankrekening te zetten. RTV/RONCE is als kengetal voor het totale presteren van een onderneming v.w.b. winstgevendheid, het primaire doel van elke profit-organisatie, het meest volledige kengetal. Immers, alle bedrijfsprocessen worden meegenomen in de berekening van het RTV⁵⁷. Bovendien zijn accounting maatstaven (= financiële prestatie maatstaven) geschikt voor zowel de registratie als de beoordeling van profitondernemingen (Groot, 1997: 16). Accounting gegevens alléén zijn echter niet toereikend voor de beoordeling van prestaties. Ze discrimineren immers niet tussen bijv. omgevingsomstandigheden en de inspanningen van het management (Groot, 1997: 16). RTV/RONCE is direct beïnvloedbaar door personeelsmanagement. Als bijvoorbeeld het arbeidsquote, dit is de verhouding tussen bruto winst en personeelskosten, stijgt, daalt direct het RTV en omgekeerd evenredig.
- ♦ **Marktaandeel.** We zetten de marktaandelen van de onderzochte bedrijven, in de belangrijkste productgroepen, vurenhout, hardhout en plaatmaterialen, af tegen hun eigen historische gegevens. Vervolgens bepalen we in hoeverre men gegroeid dan wel gedaald is in marktaandeel voor wat betreft het gemiddelde van die productgroepen. Groei staat voor succesvolle marktverovering, terwijl afname staat voor marktverlies. Gezien de verdringingsmarkt binnen de afzet van houtproducten, is marktaandeel een belangrijk gegeven. Marktaandeel is niet van invloed op het RTV, en is niet rechtstreeks te beïnvloeden door personeelsmanagement.
- ♦ **Personeelskosten.** Het kengetal is hier de **arbeidsquote**. Arbeidsquote is een percentage van de brutowinst (= winst vóór belasting). Als uitgangspunt voor het begrip arbeidsquote hanteren we een getal van 50%, hetgeen een binnen de branche gangbaar

⁵⁵ Zie jaarverslagen Jongeneel 1987-1997. 1.5 maal de bankrente wordt steeds als minimale rendementseis in de jaarverslagen genoemd.

⁵⁶ Ibidem.

⁵⁷ Zie Du Pont schema in Slot/Meijer.

criterium is. Over het algemeen gaat men vanuit de top van de organisatie ingrijpen op het moment dat het arbeidsquote de grens van 50%⁵⁸ naar boven toe overschrijdt (reactief beleid). Een personeelsstop is één van de eerste middelen waar dan naar gegrepen wordt.

4.6.2 Efficiency.

Hieronder volgen de kengetallen die betrekking hebben op efficiency met daarbij hun specifieke benchmark.

- ◆ **ISO-certificering.** In een dergelijk kwaliteitssysteem is in feite de best mogelijke efficiency voor de bedrijfsprocessen gewaarborgd. Net als RTV een soort totaaluitkomst is v.w.b. het financiële stuk, is ISO-normering dit v.w.b. efficiency. Benchmark is hier de Houthandelsbranche, waar binnen het hebben van ISO-certificering geen norm is.
- ◆ **Omloopsnelheid voorraden.** Naast een kengetal voor efficiency, is dit tevens een financieel kengetal. Hier gebruiken we het voor de mate van efficiency inzake de logistieke processen. Afhankelijk van productgroepen is de omloopsnelheid kleiner of groter. De omloopsnelheid van bijv. vurenhout is kleiner dan die van hardhout, doordat vurenhout vóór het afgeleverd wordt aan de klant veelal één of meerdere bewerkingen ondergaat. Voor vurenhout is een omloopsnelheid⁵⁹ van 3 normaal, terwijl dit voor hardhout en plaatmaterialen 4 of meer is. Deze cijfers zijn alleen binnen de branche vergelijkbaar. Benchmark: 3.5.
- ◆ **Debiteurendagen.** Dit kengetal kan eveneens gebruikt worden als financieel kengetal. Als benchmark hanteren we hier de leverings- en betalingsvoorwaarden van de betreffende organisaties zélf. Als een organisatie er niet in slaagt zijn eigen betalingsvoorwaarden gestand te doen, kan dit als inefficiënt beschouwd worden. Temeer daar debiteurenbeheer en incasso tot de belangrijkste taken van de administrateurs binnen de branche behoren. Onder de norm (de betalingsvoorwaarden) presteren op dit gebied van een administrateur, kan gelijkgesteld worden met een verkoper die zijn targets⁶⁰ niet haalt. Norm *case studies*: betaling binnen 30 dagen.
- ◆ **Percentage medewerkers met ‘norm’/goed beoordeling.** Het percentage medewerkers met norm/goed beoordeling zetten we af tegen het landelijk gemiddelde van bedrijven die gebruik maken van gestandaardiseerde beoordelingssystemen. Dit landelijk gemiddelde ligt voor norm/goed beoordelingen op 80%.⁶¹ Indien een bedrijf hier substantieel (> 10%) van afwijkt ten gunste van norm+/zeer goed beoordelingen, is het bedrijf niet effectief in het voorkomen of bestrijden van inflatie van het eigen beoordelingssysteem. Voor grotere organisaties kan dit grote financiële gevolgen hebben. Immers, hoe meer mensen een hogere beoordeling ontvangen, hoe hoger in het algemeen de salarissen zijn die daaraan

⁵⁸ Zie jaarverslagen Jongeneel 1987-1997. Steeds wordt een arbeidsquote van $\leq 50\%$ gezien als wenselijk getal.

⁵⁹ Omloopsnelheid drukken we uit in een getal. Omloopsnelheid 3 betekent dat de gehele voorraad 3 maal per jaar door het magazijn gaat.

⁶⁰ Omzet- en margedoelstellingen.

⁶¹ Bron: Nederlandse Vereniging van Personeelsfunctionarissen.

gekoppeld worden. Dit geldt uiteraard uitsluitend voor die organisaties die hun beoordelingssysteem gekoppeld hebben aan een salarissysteem. Indien er ten opzichte van de norm sprake is van relatief grote afwijkingen ten gunste van --,-/matig/slecht beoordelingen, is er sprake van inefficiënt personeelsmanagement. Immers, men heeft of de verkeerde mensen geworven voor de verkeerde functies, of mensen hebben zich niet in hun functie ontwikkeld zodat zij over up-to-date kennis en vaardigheden konden beschikken. Beide zaken zijn de verantwoordelijkheid van de personeelsafdeling.

4.6.3 Satisfactie.

Hieronder volgen de kengetallen die betrekking hebben op satisfactie met de daarbij behorende benchmarks.

- ♦ **Ziekteverzuim.** Ziekteverzuim zetten we af tegen het houtbranchegemiddelde. Een hoge mate van ziekteverzuim kan duiden op motivatieproblemen, bijvoorbeeld als gevolg van reorganisatie of slechte werkomstandigheden. Benchmark: 7.5%-8.5%.
- ♦ **Salaris.** Benchmark is hier de CAO. Heeft men een salarissysteem, mogelijk gekoppeld aan een beoordelingssysteem dat boven-cao betaalt, dan scoort men hier beter dan de norm (=CAO). Beneden 'norm' scoren kan in feite niet omdat de CAO voor de bedrijfstak Houthandel steeds algemeen bindend verklaard wordt.⁶²
- ♦ **Loopbaanmanagement.** Hier hanteren we twee opties:
 - geen loopbaanmanagement aanwezig
 - wel loopbaanmanagement aanwezig.

Norm is geen loopbaanmanagement aanwezig (0). Doorgaans vindt in de praktijk in de branche geen gestructureerd loopbaanmanagement plaats (zie hoofdstuk 9). Indien er wel sprake is van loopbaanmanagement dan levert dat extra punten op.

- ♦ **Arbeidsomstandigheden.** Ook hier twee opties:
 - geen Arbo-jaarplan
 - wel Arbo-jaarplan

De aanwezigheid van een Arbo-jaarplan garandeert goede arbeidsomstandigheden. Het jaarplan wordt binnen de branche gecheckt door een onafhankelijke instantie, het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA). Risicoinventarisatie vormt een verplicht onderdeel van een Arbo-jaarplan. Norm is wel Arbo-jaarplan.

4.6.4 Behoeftievoorziening.

Voor alle kengetallen die hier bij horen, **klanttevredenheid** (ja), **leverbetrouwbaarheid** (ja), **JIT-leveranties** (ja), **marktconforme prijs** en **ISO-certificering** (nee) hanteren we steeds twee

⁶² Bron: Vereniging Van Nederlandse Houtondernemingen, Almere.

opties: ja/nee, er is wel of geen sprake van het specifieke kengetal.

4.6.5 Zelfhandhaving: flexibiliteit/slagvaardigheid.

Voor de kengetallen behorende bij deze categorie, **nieuwe producten** (ja), **nieuwe diensten** (ja), **organisatieaanpassing** (ja) en **loopbaanmanagement** (nee), hanteren we eveneens een ja/nee, er is wel of geen sprake van, optie. Tussen haakjes achter de kengetallen de benchmark.

4.6.6 Kengetallen en benchmarks.

In tabel 4 geven we nu de besproken kengetallen met de daarbij behorende *benchmarks* weer in een overzichtelijk schema:

Effectiviteitscriterium/ Problematiek	Kengetal	Benchmark
<i>Financiële meerwaarde:</i> financiële doelmatigheid	Rentabiliteit van het Totale Vermogen Marktaandeel Arbeidsquote	1.5 x bankrente constant minder dan 50%
<i>Efficiency:</i> technische doelmatigheid en economische doelmatigheid	ISO-certificering Omloopsnelheid voorraden Debiteurendagen 'Norm'/goed beoordelingen	Nee 3.5 30 dagen 80%
<i>Satisfactie:</i> psychosociale doelmatigheid	Ziekteverzuim Salaris Loopbaanmanagement Werkplekcondities Kwaliteitssysteem	7.5%-8.5% CAO Nee Wel ARBO-jaarplan Nee
<i>Behoeftievoorziening:</i> maatschappelijke doelmatigheid	Klanttevredenheid Leverbetrouwbaarheid Just-In-Time leveranties Marktconforme prijs ISO-certificering	Ja Ja Ja Ja Nee
<i>Zelfhandhaving (flexibiliteit/slagvaardigheid):</i> bestuurlijke doelmatigheid	Nieuwe producten Nieuwe diensten Organisatieaanpassing Loopbaanmanagement	Ja Ja Ja Nee

Tabel 4: effectiviteitscriteria/kengetallen/benchmarks.

In de hoofdstukken 11, 12 en 14 zullen we onze *case studies* aan de hand van het bovenstaande schema in kaart brengen en onderling vergelijken. Op deze wijze kunnen we beide cases beoordelen op hun effectiviteit, en op de invloed die personeelsmanagement daarop heeft (zie ook tabellen 42 en 43).

5 Organisatiecultuur.

In dit hoofdstuk zullen we, aan de hand van bestaande literatuur, enigszins uitwijden over organisatiecultuur. Met dit hoofdstuk zullen we de *setting* weergeven waarbinnen onze *case studies* zich bevinden. We hebben hier niet de bedoeling het fenomeen organisatiecultuur uitputtend te behandelen, maar menen toch dat het achterwege laten van dit onderwerp in deze studie onvoldoende recht zou doen aan de uniciteit van de branche waartoe onze *case studies* behoren. Die branche kenmerkt zich namelijk, zoals we later zullen zien, v.w.b. haar cultuur als een soort van ‘Blut und Boden’ cultuur, dat wil zeggen, de werkgevers en werknemers hebben een hoge binding met zowel bedrijf als locatie. Dit uit zich in de vorm van het bestaan van een moderne variant op het eeuwenoude patronagesysteem⁶³, vooral bij de nog steeds veel voorkomende familiebedrijven binnen de branche. Verderop in deze studie zullen we dit patronage toelichten. Daarnaast zullen we zien dat deze specifieke cultuur met zich mee brengt dat de branche traditioneel is en niet ingesteld is op verandering. Van echte innovatie is geen sprake. Noch werkgevers, noch werknemers, staan bijzonder open voor verandering. Zolang de afnemers, in dit geval de aannemerij, en dan nog vooral de middelgrote- en kleine aannemerij, zelf traditioneel zijn en niet aandringen op innovatie, ontbreekt de impuls om te veranderen voor de Houthandelsbranche helemaal. In hoofdstuk 6 zullen we zien dat de behoefte aan verandering zich vooral openbaart bij de grote aannemerij. Echter, het marktvolume v.w.b. de traditionele producten, naaldhout, hardhout en plaatmateriaal, van de Nederlandse Houthandel, wordt nog steeds voor het grootste deel bepaald door kleine- en middelgrote aannemerij, en niet door de grote aannemerij, zoals hieronder in tabel 5 wordt geïllustreerd.

	Aannemers groot (> 100 werknemers)	Aannemers middelgroot (20-100 werknemers)	Aannemers klein (< 20 werknemers)
Marktvolume (%) Naaldhout	12%	51%	37%
Marktvolume (%) Hardhout	33%	42%	25%
Marktvolume (%) Plaatmateriaal	26%	41%	33%

**Tabel 5: verhouding marktvolume aannemerij, 1995. Bron: Marktstrategie Jongeneel.
Rapport interne analyse.**

5.1 Inleiding.

Hoewel cultuur tot de ‘zachte’ factoren behoort binnen het bedrijfsleven, en moeilijk zichtbaar te

⁶³ Het zgn. patronagesysteem is een sociaal systeem daterend van de Romeinse Oudheid, waarbij sprake was van een op goede trouw (fides) gebaseerde verhouding van wederzijds dienstbetoon tussen een ‘gens’ (geslacht; familiae) en ‘clientaela’ (een groot aantal cliënten), waarbij de leider van een ‘gens’ de beschermheer (patronus) was van zijn cliënten, die moreel verplicht was tot het bewijzen van ‘beneficia’ (weldaden) van allerlei aard, en waarbij de cliënt daar ‘officia’ (plichten), bijvoorbeeld in de vorm van volgzzaamheid (obsequium), tegenover stelde. Deze zgn. fides-relaties gingen over van vader op zoon. (Wes et al., 1978: 177) In de personeelsmanagementliteratuur komen we dit begrip nauwelijks tegen. Wel spreekt men over ‘paternale personeelszorg’, waarbij er sprake is van een bevoogdende houding van werkgevers ten opzichte van hun werknemers: in ruil voor trouw en volledige onderschikking verleende de werkgever die zorg aan zijn personeel die hij goed achtte (Kluytmans, 1997: 33). Dit begrip achten wij te beperkt en te eenzijdig voor de huidige vorm van personeelsmanagement in de grotere familiebedrijven binnen de Nederlandse Houthandelsbranche.

maken is, kan de cultuur binnen een organisatie een belangrijke factor zijn. Om een goed inzicht in een bedrijfscultuur te krijgen is het noodzakelijk om een perspectief van binnenuit te krijgen (Ten Bos, 1995: 9). Om die reden zullen wij onze twee *cases* wat betreft hun bedrijfscultuur nader typeren. De vraag in hoeverre er een causaal verband bestaat tussen bedrijfscultuur en rendement valt buiten de scope van deze studie en zullen wij derhalve niet nader onderzoeken. Wellicht rechtvaardigt deze vraag een apart onderzoek.

Cultuur is bedrijfskundig van belang omdat zij effect heeft op zaken als de vormgeving van een beloningssysteem of de wijze hoe binnen de organisatie conflicten worden afgehandeld (Jansen, 1996: 302). Zij kan het bedrijfsproces positief of negatief beïnvloeden en ze is tevens in staat organisatieveranderingsprocessen te frustreren.

Binnen onze studie is cultuur van belang omdat zij een uiting is van onder meer de feitelijke praktijk van personeelsmanagement (Jansen, 1996: 302).

5.2 Wat is organisatiecultuur?

Wat verstaan we eigenlijk onder organisatiecultuur?

Hofstede (1995: 245) beschrijft organisatiecultuur als de gedeelde beleving van de dagelijkse praktijken: symbolen, helden en rituelen. Aan de hand van zijn onderzoek gaat Hofstede ervan uit dat organisatieculturen vermoedelijk zinvol beschreven kunnen worden aan de hand van een beperkt aantal praktijken/dimensies. Verderop zullen we aan de hand van een aantal van die dimensies de Jongeneel-organisatie typeren. Op grond van Hofstede's bevindingen is door verschillende auteurs een aantal definities geformuleerd.

Onder organisatiecultuur verstaan we het geheel van geschreven en ongeschreven regels dat het sociale verkeer tussen medewerkers, met leveranciers, klanten en overige partijen kanaliseert en vorm geeft (Keuning/Eppink, 1997: 363). Organiseatiecultuur heeft betrekking op de gedeelde waarden binnen de context van een specifieke onderneming (Jansen, 1996: 304).

Cultuur bestaat, althans in onze westerse opvatting, uit ideologieën maar ook uit technologieën (Ultee, Arts, Flap, 1992). Binnen geavanceerde samenlevingen zal de invloed van de ideologieën, ofwel de wereldbeelden, waarden en normen, t.o.v. de technologieën, ofwel kennis van de middelen van bestaan en andere praktische kennis, groter zijn, terwijl dit bij minder technologisch ontwikkelde samenlevingen tegenovergesteld is (Ultee, Arts, Flap, 1992). Dit geldt niet alleen voor samenlevingen, maar zal zeker ook gelden voor organisaties. Op het moment dat een organisatie in een dal terechtkomt zal haar aandacht vooral uitgaan naar het verbeteren van de kennis van de middelen van bestaan, waardoor de waarden en normen ondergeschikt raken. Overleven gebeurt op basis van één van de twee functies van cultuur, nl standaardisering van probleemoplossingen en heeft ook te maken met de andere functie, onzekerheidsreductie (Keuning/Eppink, 1997: 364). Echter, cultuur speelt wel een belangrijke rol in de continuïteit en overleving van organisaties. Bepaalde personeelsinstrumenten, zoals *werving & selectie*, *introductie*, *beoordeling*, *loopbaanontwikkeling*, *management development* en *opleiding & training* zijn in hoge mate gericht op het beïnvloeden en in stand houden van de organisatiecultuur.

Cultuur kan een verandering ondergaan in het zicht van een overlevingsstrategie. Immers, de waarden, normen en attitudes van mensen veranderen in relatie tot hun ervaringen (Van Gils et al, 1994: 342). Dit geldt uiteraard ook voor organisaties, die immers bestaan uit individuen die voortdurend bezig zijn een socialisatieproces te ondergaan. In dit verband kan een organisatie gezien worden als een subcultuur en een context waarbinnen secundaire socialisatieprocessen (de

primaire socialisatieprocessen vinden plaats binnen de context van de samenleving) optreden (Van Gils et al., 1994: 342). Bovendien kan de organisatiecultuur het voortbestaan van die organisatie bedreigen, als de cultuur niet langer functioneel is voor het bereiken van de gestelde doelen en onvoldoende is afgestemd op de strategie en de structuur van de onderneming (Keuning/Eppink, 1997).

Verderop zullen we zien dat de cultuur binnen de Jongeneel-organisatie, één van de twee *case studies* van ons onderzoek, aan verandering onderhevig is. Dit houdt mogelijk verband met het niet langer functionele karakter van de bestaande cultuur in relatie tot de toenemende druk van aandeelhouders om het rendement van die onderneming te verhogen.

5.3 Cultuurverandering.

Reeds in de jaren tachtig vond er een structurele verschuiving plaats in de strategie van Nederlandse ondernemingen. Vóór de globalisering van de kapitaalmarkten in de jaren tachtig hadden Nederlandse bedrijven weinig last van de druk van de kapitaalmarkt. Het management had volledige controle over de ondernemingsstrategie en richtte zich vooral op de langetermijngroei van bedrijven. De ‘aandeelhoudersrevolutie’ van de jaren tachtig leidde er echter toe dat de druk op managers om de winstgevendheid van hun ondernemingen op korte termijn te verhogen veel groter werd. (Van Zanden, 1997: 236)

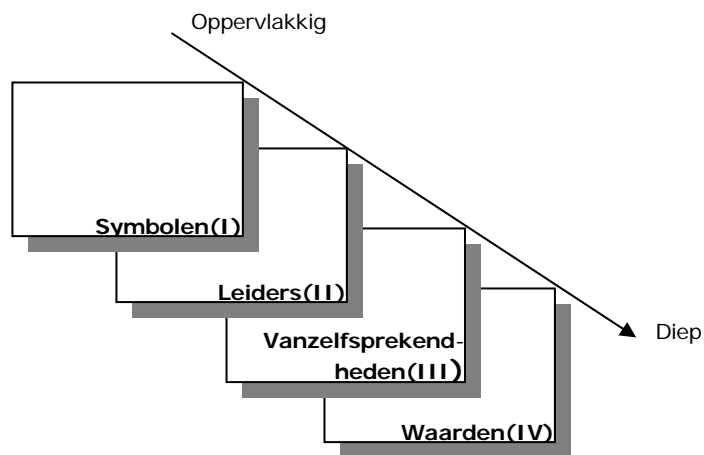
Jongeneel had al wel eerder te maken met een Amerikaanse moeder (vanaf 1979) maar met name vanaf de jaren negentig ondervond zij steeds meer de gevolgen van de aandeelhoudersdruk om op korte termijn een hoger rendement te realiseren. Dit betekent dat de bedrijfscultuur van het verleden plaats moet maken voor een nieuwe cultuur, die beter past bij de politiek van hogere rendementen op korte termijn.

Er schuilt echter wel een gevaar in cultuurverandering. Essentiële waarden uit het verleden moeten behouden blijven. Ongevoeligheid voor historisch gevormde normen en waarden stuit op weerstand, waardoor samenwerking tussen leiding en medewerkers gefrustreerd raakt. Die samenwerking is een essentieel middel bij het veranderingsproces. Als aan dit proces onvoldoende aandacht wordt besteed is het risico groot dat oude handelwijzen worden voortgezet in de nieuwe setting. (Keuning/ Eppink, 1997: 376)

De cultuur van een organisatie laat zich beschrijven aan de hand van een viertal eigenschappen (Soeters, 1990):

- I. Symbolen (bedrijfskleding; emblemen; etc.)
- II. Leiders (stijl, bijv. charismatisch)
- III. Vanzelfsprekendheden (tacit knowledge)
- IV. Waarden (noties omtrent goed en slecht).

Deze eigenschappen hebben niet alle dezelfde waarde, maar lopen van oppervlakkig (I) naar diepeworteld (IV), zoals in figuur 7 is weergegeven:



Figuur 7 : diepgang organisatiecultuureigenschappen.

Organisaties kunnen ook voor wat betreft niveau IV, het diepste en belangrijkste niveau, verschillen vertonen (voor de overige niveaus is dit vanzelfsprekend). Om die verschillen te kunnen beschrijven kan de cultuur van organisaties ingedeeld worden in verschillende, onafhankelijke, dimensies (Hofstede, 1995, Sanders & Neuijen, 1992, Soeters, 1990, Keuning/Eppink, 1997). Deze dimensies, die geformuleerd zijn door Sanders & Neuijen (1992) zien er als volgt uit (tabel 6):

Cultuurdimensies organisaties

Procesgericht:

- ◆ Sterk formalistische instelling die tot uiting komt in risicomijdend gedrag en minimale instapping door leden van de organisatie
- ◆ Routinematige taakstelling van leden van de organisatie: Elke dag is hetzelfde
- ◆ Zwakke heterogene cultuur, waarin de uiterlijk waarneembare kenmerken, de praktijken, niet voor alle leden van die cultuur helder en eenduidig zijn
- ◆ Weinig effectiviteit

Resultaatgericht:

- ◆ Leden van de organisatiecultuur voelen zich het meest op hun gemak in onbekende situaties en leveren daarin een maximale inspanning
- ◆ De taakstelling van de leden van de organisatieleden brengt iedere dag een nieuwe uitdaging met zich mee
- ◆ Sterke homogene cultuur, waarin de praktijken voor alle leden van de cultuur duidelijk herkenbaar en benoembaar zijn
- ◆ Grote mate van effectiviteit

Mensgericht. Deze dimensie en de dimensie werkgericht, worden bepaald door de filosofie van de oprichter(s) van de organisatie, of door littekens die zijn overgebleven door gebeurtenissen uit het verleden, zoals reorganisaties of collectieve ontslagen:

- ◆ Aandacht voor persoonlijke problemen en het welzijn van werknemers
- ◆ Beslissingsbevoegdheden voor groepen of commissies

Werkgericht:

- ◆ Sterke werkdruk. De organisatie is slechts geïnteresseerd in de prestatie van haar werknemers
- ◆ Beslissingsbevoegdheden bij individuen

Organisatiegebonden:

- ◆ Duidelijke aansluiting van de persoonlijke normen en waarden van de individuele medewerkers op die van de organisatiecultuur
- ◆ Het aanstellingsbeleid houdt rekening met zowel de sociale achtergrond en de gezinsomstandigheden van de toekomstige medewerker als met diens capaciteiten
- ◆ De directie denkt voor de medewerkers die dat zelf niet gewend zijn
- ◆ Lager opgeleide medewerkers

Professioneel:

- ◆ Sterke scheiding tussen bedrijfscultuur en de particuliere normen en waarden van de individuele leden
- ◆ Identiteitsbepaling van de individuele werknemer op grond van zijn functie en zijn capaciteiten
- ◆ Aanstellingsbeleid volledig gericht op capaciteiten van de toekomstige medewerker
- ◆ Medewerkers die gewend zijn zelf te denken
- ◆ Hoog opgeleide medewerkers

Open karakter:

- ◆ Medewerkers die openstaan voor nieuwkomers en buitenstaanders. Nieuwe medewerkers worden gemakkelijk opgenomen
- ◆ Bijna iedereen past binnen de organisatie. Medewerkers voelen zich gemakkelijk thuis in de nieuwe organisatie

Gesloten karakter:

- ◆ Medewerkers zijn gesloten en gereserveerd
- ◆ Nieuwkomers worden moeilijk opgenomen: Ze hebben vaak langer dan een jaar nodig om zich thuis te voelen binnen de organisatie

♦ Alleen speciale mensen passen binnen de organisatie
<i>Strakke controle:</i>
♦ Kostenbewustheid
♦ Vergadertijden worden strikt aangehouden
♦ De leden praten op serieuze wijze over het bedrijf en het werk
♦ (in mindere mate) worden voorgeschreven codes voor correct gedrag en correcte kleding in acht genomen
<i>Losse controle:</i>
♦ Leden van de organisatie zijn niet kostenbewust
♦ Vergadertijden gelden bij benadering
♦ Sfeer staat grappen over bedrijf en werk toe
<i>Pragmatisch:</i>
♦ Sterke klantgerichtheid
♦ Nadruk op behalen bedrijfsresultaten
♦ Weinig aandacht voor correct gedrag aangaande procedures
♦ Concurrentie maakt werken onder druk noodzakelijk
<i>Normatief:</i>
♦ Geringe klantgerichtheid
♦ Weinig nadruk op het behalen van bedrijfsresultaten
♦ Sterke nadruk op correcte toepassing juiste procedures

Tabel 6: cultuurdimensies organisaties, naar: Sanders & Neuijen: 1992.

In tabel 7 staan de verschillende organisatieculturen tegenover elkaar, waarbij de tegenover elkaar geplaatste cultuurdimensies elkaars tegenpolen vormen.

♦ Procesgericht (risicomijding)	♦ Resultaatgericht (nieuwe uitdagingen)
♦ Mensgericht	♦ Werkgericht
♦ Organisatiegebonden (op het eigen bedrijf gericht)	♦ Professioneel (op de beroepsgroep gericht)
♦ Open karakter t.o.v. buitenstaanders en nieuwe leden	♦ Gesloten karakter t.o.v. buitenstaanders en nieuwe leden
♦ Strak beheersingsregime t.o.v. kosten, werktijden, output, etc.	♦ Los beheersingsregime t.o.v. kosten, werktijden, output, etc.
♦ Pragmatisch (klantgerichtheid)	♦ Normatief (procedure- en regelgerichtheid)

Tabel 7: cultuurdimensies en hun tegenpolen.

Zoals we al eerder in dit hoofdstuk gezien hebben wordt organisatiecultuur o.a. gevormd door het personeelsbeleid binnen organisaties. In dit verband leek het ons zinvol om in dit hoofdstuk stil te staan bij het fenomeen organisatiecultuur. Bij de behandeling van onze *cases* Jongeneel b.v. en Houtgroep Van Drimmelen, verderop in deze studie, zullen we kijken hoe de bedrijfscultuur van beide organisaties te typeren valt en welke relatie dit heeft met het gevoerde personeelsmanagement. Het valt te verwachten, gezien de traditionele aard van beide organisaties, dat zij vooral gekenmerkt worden door procesgerichtheid, organisatiegebondenheid, gesloten karakter, los beheersingsregime en pragmatisme.

6 Karakterisering van de Houthandel en de Bouw in Nederland.



In dit hoofdstuk zullen we de Houthandelsbranche presenteren met de bedoeling onze *case studies* zoals we die in de hoofdstukken 11 en 12 ten tonele zullen voeren, van een juiste context te voorzien. Deze context is nodig omdat die mede de bedrijfsvoering van onze cases bepaalt. In dit hoofdstuk zullen we vooral ingaan op de (bedrijfs)economische aspecten van de branche. Tevens zullen we ingaan op de rol en betekenis van de Bouw voor de bedrijfstak Houthandel. De Bouw is de belangrijkste afnemer van de Nederlandse Houthandel. De economische ontwikkeling van de Bouw is derhalve van groot belang voor de Houthandel en verdient daarmee aandacht in deze studie.

6.1 Inleiding.

Zoals we gezien hebben in de proloog is ons onderzoek gesitueerd in de bedrijfstak Houthandel in Nederland.

Vooraleer we dieper ingaan op de aspecten met betrekking tot het personeelsmanagement binnen deze branche, immers een centraal thema in dit boek, willen we de lezer in dit hoofdstuk kennis laten maken met de bedrijfstak waarbinnen ons onderzoek zich afspeelt. Wij zijn van mening dat een algemene introductie in die bedrijfstak de lezer helpt om de centrale thema 's van dit boek, zoals die in het hoofdstuk betreffende de probleemstelling aan de orde zijn gekomen, beter te kunnen plaatsen binnen hun context.

Bovendien zijn wij van mening zijn dat personeelsmanagement in de hoedanigheid van uitvoering in de praktijk situationeel gebonden is (Jansen, 1996: 38), en dus is het voor ons onderzoek van belang om de bedrijfscontext te schetsen.

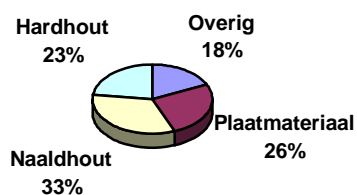
6.2 De Houthandel in Nederland.

De Houthandel in Nederland kent een lange historie. Veel bedrijven dateren reeds uit de vorige eeuw of zelfs verder terug⁶⁴.

In tegenstelling tot de Scandinavische landen en Noord-Amerika heeft Nederland echter geen traditie in het bouwen van houten huizen. In Nederland is duidelijk sprake van een baksteen cultuur als het gaat om huizenbouw. Hout dat in de Bouw gebruikt wordt, vindt voornamelijk toepassing in constructiedoeleinden, d.w.z. in het niet-zichtbare deel van een gebouw. Dit heeft als gevolg dat het productenpakket van de Nederlandse Houthandel voornamelijk geënt is op deze toepassingen. Er worden uiteraard nog steeds grote hoeveelheden vurenhout, hardhout en plaatmaterialen verhandeld. In grafiek 1 staat het omzetaandeel in de branche weergegeven per productgroep.⁶⁵

⁶⁴ De *case studies* Jongeneel en Houtgroep Van Drimmelen vierden in 1997/98 respectievelijk hun 200-jarig en 75-jarig bestaan.

⁶⁵ Bron: Science & Strategy, Marktstrategie Jongeneel. Rapport interne analyse. 18 april, 1995.



Grafiek 1: omzetaandeel Nederlandse Houthandel, per productgroep.

Wel is er sprake van toepassing van nieuwe materialen in de Bouw als gevolg van strengere milieueisen en als gevolg van de aanbodzijde van bijvoorbeeld hardhout.

De Nederlandse Houthandel bestaat uit ongeveer 650 bedrijven waar ca. 8500 mensen werkzaam zijn.⁶⁶

De branche wordt gekenmerkt door de aanwezigheid van enkele grote bedrijven, ca. 20, soms met meerdere vestigingen, en een groot aantal kleine familiebedrijven.⁶⁷ De grote bedrijven voorzien samen in meer dan de helft van de totale werkgelegenheid van de bedrijfstak.⁶⁸ De grote bedrijven kennen min of meer dezelfde bedrijfscultuur als de middelgrote en kleine bedrijven. Die cultuur, zoals we verderop bij de behandeling van de *case studies* zullen zien, wordt vooral gekenmerkt door proces- en mensgerichtheid en een hoge mate van pragmatisme. Het feit dat de grote bedrijven als Jongeneel en Pont Meyer toch over eenzelfde soort cultuur beschikken als de wat kleinere bedrijven, zou verklaard kunnen worden uit het feit dat die grote bedrijven bestaan uit een groot aantal regionale vestigingen, die op zichzelf beschouwd kunnen worden als kleine Houthandels met een locale/regionale functie.

De functie van de bedrijfstak bestaat vnl. uit import, opslag bewerking en transport van allerlei houtsoorten en plaatmaterialen van doorgaans buitenlandse oorsprong.⁶⁹ Men opereert hierbij in de markt vooral procesgericht, d.w.z. risicomijdend (zie ook tabel 40).

De Bouwsector is veruit de grootste afnemer van de bedrijfstak.⁷⁰

De Houthandel kent een aparte CAO met daarbinnen een 8-tal functiegroepen, te weten productiemedewerkers, werfmedewerkers, verkoopmedewerkers binnen- en buitendienst, administratieve medewerkers en leiding en staf.⁷¹ De cultuur is in dit opzicht vooral mensgericht en organisatiegebonden, d.w.z. er is veel aandacht voor de persoonlijke problematiek van medewerkers, ook door de directeurs/eigenaars, die, zoals we verderop zullen zien, vooral baat hebben bij het in stand houden van een vorm van personeelsmanagement die we kunnen typeren als een paternalistische⁷² vorm van personeelszorg, als onderdeel van een vorm van patronage. Dit paternalisme kan ook wel gezien worden als het eerste stadium in de ontwikkeling van personeelsmanagement. Deze vorm van personeelsmanagement, in feite personeelszorg, dateert van ca. 1870-1918, de periode van vroeg-kapitalisme. Born en Nollen (1998: 22) omschrijven

⁶⁶Asch, A.W. van, e.a., Arbeidsvoorziening in de bedrijfstak Houthandel, i.o.v. stichting werkgelegenheids- en scholingsprojecten, Amsterdam 1994. pp. 3-4.

⁶⁷ibidem.

⁶⁸ibidem.

⁶⁹ibidem.

⁷⁰ibidem.

⁷¹Collectieve arbeidsovereenkomst voor de Houthandel 1993-1995.

⁷²Een boeiende beschrijving van dit paternalisme kan men vinden in J.F.E. Bläsing, Mensen en spanningen. Sociaal-economische geschiedenis van de n.v. Noordbarabantsche Electriciteitsmaatschappij 1914-1985. Pp. 270-292.

paternalistische personeelszorg als volgt: “In ruil voor trouw en vergaande onderschikking verbeterde de ‘verlichte’ ondernemer de arbeids- en wooncondities van zijn werknemers.” De persoonlijke normen en waarden van de medewerkers sluiten in dit paternalistische systeem sterk aan op de normen en waarden van de bedrijfscultuur. Op deze wijze ontstaat een sterke wederzijdse afhankelijkheid tussen werkgevers en werknemers, die elk hun eigen belangen in die situatie veilig weten.⁷³ Paternalisme is in dit verband gebaseerd op het eeuwenoude patronage.

Bedrijven met verschillende regionale vestigingen zoals Jongeneel, Pont Meyer en Stiho beschikken over een relatief groot verkoopapparaat, terwijl de meer productiegeoriënteerde bedrijven zoals Heuvelman en Van Drimmelen beschikken over een relatief groot productie- en logistiek apparaat. In het algemeen zijn veel Houthandelaren sterk commercieel georiënteerd. Productie en organisatie (logistieke processen met betrekking tot die productie) worden vaak beschouwd als een noodzakelijk kwaad (Evers, interview Houtwereld, december 1997: 14). Met als gevolg dat hier weinig aandacht aan besteed wordt en men afhankelijk blijft van steeds wisselende omzetten en winsten. Veelal wordt hier echter door de handelaren laconiek op gereageerd: “you win some, you lose some” (Evers: 14). De meeste Houthandelaren kijken nauwelijks naar hun productieprocessen, waardoor men veelal geen realistisch beeld heeft van de kostprijs. Er is sprake van een los beheersingsregime met weinig aandacht voor de kostenkant. Volgens Evers (p. 15), een deskundige voor wat betreft de Houthandelsbranche, berekenen deze handelaren de brutomarge, nemen een opslag en laten het daarbij. Eveneens volgens Evers (p.15) is en blijft de natuur van de Houthandelaar het innemen van posities (inkoop/voorraden, RvO), ofwel handelen versus rekenen. Het gevolg hiervan is dat een groot aantal kleine zelfstandige Houthandelsbedrijven in Nederland in feite slecht rendeert. Maar omdat men geen externe aandeelhouders heeft kan zo ’n onderneming jarenlang doorsukkelen, omdat de eigenaar genoeg neemt met een laag rendement. Bovendien gokt men veelal door het ‘innemen van posities’ op gunstige prijsontwikkelingen op de markt. Zijn die ontwikkelingen echter ongunstig als gevolg van internationale prijsontwikkelingen, dan zit men veelal met te dure voorraden die vervolgens tegen te lage prijzen op de markt gedumpt worden, waarbij de gehele Houthandelsbranche meegezogen wordt.

Zoals veelal uit de bedrijfsnamen blijkt bestaat de bedrijfstak nog steeds uit een groot aantal familiebedrijven. Sedert enkele jaren worden echter steeds meer zelfstandige houtondernemingen opgekocht door de grote spelers op de markt, die vaak zelf weer onderdeel zijn van een grotere (buitenlandse) onderneming. De twee grootste ondernemingen binnen de branche, Jongeneel en Pont Meyer, zijn eigendom van respectievelijk Amerikaanse en Engelse bedrijven.⁷⁴ Samen nemen zij ongeveer 35% van de totale Nederlandse markt voor houtproducten voor hun rekening.

Binnen de bedrijfskolom is nauwelijks sprake van opwaartse of neerwaartse integratie. Evenmin is er sprake van zeer veel concentratie door overnames binnen de branche omdat hierin een zeker optimum bereikt lijkt binnen de regionale spreiding.⁷⁵ Toename van rentabiliteit binnen de

⁷³ Mark Twain kan in dit verband wel beschouwd worden als een management goeroe *avant la lettre* met zijn onovertroffen inzicht in de menselijke psyche: “When you get people in the same boat with you, they won’t drill any holes in it.”

⁷⁴ Jongeneel b.v. is een dochteronderneming van Deli Universal te Rotterdam dat op zijn beurt weer onderdeel vormt van Universal Corporation uit Richmond, Virginia, U.S.A. Pont Meyer is inmiddels (1999) gedeeltelijk overgenomen door investeringsmij. Holland America Lijn en er heeft een gedeeltelijke Management Buy Out plaatsgevonden.

⁷⁵ Asch, A.W. van e.a., Arbeidsvoorziening in de bedrijfstak Houthandel, i.o.v. stichting werkgelegenheids- en scholingsprojecten, Amsterdam 1994. p.6.

branche zal vooral gezocht moeten worden in kostenverlaging en toename van efficiency. De totale afzet van hout groeit immers nauwelijks binnen de Nederlandse markt. Al is er sprake van een lichte toename in het totale bouwvolume, het aandeel van traditionele Bouwmaterialen als hout neemt nog steeds af. Bovendien is er steeds sprake van prijsstijgingen en prijsdalingen als gevolg van internationale monetaire ontwikkelingen.

Technologische ontwikkelingen doen zich binnen de branche vooral voor op het gebied van orderverwerking en voorraadadministratie.⁷⁶ Mogelijk dat deze ontwikkelingen in de toekomst zullen leiden tot een verlies van werkgelegenheid.

Het proces naar certificering (ISO) heeft zich langzaam ingezet.

Als men de Houthandel in Nederland beziet in het kader van het zgn. vijf-krachten model van Porter⁷⁷ (1980), dan kunnen we het volgende constateren:

1. De toeleveranciers van de branche hebben een relatief grote machtspositie;
2. De toetredingsdrempel van de branche is laag. Er zijn geen grote investeringen nodig om een Houthandel te beginnen;
3. Er zijn veel aanbieders in de markt waardoor het prijsniveau laag is;
4. Alternatieve producten, w.o. kunststof producten, komen steeds meer op de markt, zeker ook onder invloed van de milieuproblematiek (ontbossing van tropische regenwouden);
5. Er is sprake van een grote concurrentie binnen de branche (zie ook 2.), voornamelijk gebaseerd op prijsconcurrentie.

Kortom, de branche staat aan alle kanten onder druk. Grote concurrentie, kleine marges, negatief imago (milieu!), sterke positie van zowel leveranciers als klanten, lage toetredingsdrempel.

Binnen de totale branche is sprake van een personeelsverloop van ca. 8% per jaar. Het grootste verloop vindt plaats binnen de commerciële functies.⁷⁸

⁷⁶ibidem, p. 7.

⁷⁷ Porter zegt dat een onderneming haar strategie bepaalt aan de hand van haar concurrentiepositie. Vijf krachten binnen een bedrijfstak zijn bepalend voor de concurrentieverhoudingen: 1. De onderhandelingspositie van de toeleveranciers 2. De bedreiging van nieuwe toetreders in de bedrijfstak 3. De onderhandelingspositie van kopers 4. De bedreiging van nieuwe producten en substituten 5. De mate van concurrentie binnen de bedrijfstak.

⁷⁸ A.W. van Asch et al. Arbeidsvoorziening in de bedrijfstak Houthandel. In opdracht van Stichting Werkgelegenheids en Scholingsprojecten. Amsterdam 1994, p. 10.

Uitsluitend de grotere ondernemingen zoals Jongeneel, Pont Meyer en Stiho beschikken over een aparte personeelsafdeling. Een aantal andere ondernemingen binnen de branche kent wel een personeelsfunctionaris al of niet als gecombineerde functie met salarisadministratie. Veruit het grootste aantal ondernemingen doet voor wat betreft personele aangelegenheden een beroep op de belangenvereniging VVNH⁷⁹.

6.3 De Houthandel in cijfers.⁸⁰

Als we spreken over de Houthandel in Nederland spreken we over de ca. 650 bedrijven in deze sector. In totaal werken er bij deze ondernemingen ca. 8500 personen. De waarde van de totale houtimport in Nederland ligt op ca. 3 miljard gulden. De omzet binnen de bedrijfstak ligt op ca. 4,5 miljard gulden. Het totale invoervolume van hout (naaldhout en hardhout) en plaatmateriaal (triplex en multiplex) bedraagt ca. 5,5 miljoen m³. Het omzetaandeel van de branche per productgroep (zie ook grafiek 1) ziet er als volgt uit: hardhout 23,0%, naaldhout 33,0%, plaatmateriaal 26,0%, overige producten 18,0 %. Het omzetaandeel van de branche per afnemersgroep geeft het volgende beeld: kleine aannemers 11,8%, middelgrote aannemers 16,4%, grote aannemers 6,3%, industrie 24,0%, overheid 1,9% en overige 17,8%. De Houthandel in Nederland wordt gekenmerkt door een behoorlijke versnippering. Een groot aantal kleine regionale/lokale aanbieders (0-5 mln. omzet) neemt samen meer dan de helft van het totale omzetvolume voor zijn rekening, terwijl een klein aantal grote, landelijk opererende ondernemingen (> 40 mln. omzet; waarvan een viertal bedrijven met > 100 mln. omzet en een tweetal met > 500 mln. omzet) slechts een relatief klein marktaandeel heeft.

Voor investeerders behoort de Houthandelsbranche op het eerste gezicht niet tot de meest voor de hand liggende keuze. Met een gemiddelde RTV van 10,7% over 1993⁸¹, bij een gemiddelde bankrente van maximaal 7.00% kan men niet echt spreken van een bijzonder renderende branche. Weliswaar zitten aan de bovenkant en de onderkant van de ondernemingen uitschieters tot respectievelijk 26% en 4% RTV⁸² maar van een echte *money-making-business* is geen sprake⁸³. We moeten ons hierbij echter wel realiseren dat investeren in deze branche niet bijzonder risicovol is en investeerders dan over het algemeen wel bereid zijn af te zien van een hoge risicopremie. In dit perspectief bezien is dan een RTV van 10.7% mogelijk weer wél aantrekkelijk. Daar het echter veelal familiebedrijven betreft, met de familieleden als aandeelhouders, waarbij geen sprake is van dividenduitkering (met enkele uitzonderingen als Pont-Meyer, eigendom van een Engelse beursgenoteerde moedermaatschappij en Jongeneel, eigendom van een Amerikaanse beursgenoteerde moedermaatschappij) is vaak het netto

⁷⁹VVNH= Vereniging Van Nederlandse Houtondernemingen. Zij behartigt de belangen van haar leden, groothandelsbedrijven in hout, op economisch/commercieel, sociaal en milieugebied.

⁸⁰De cijfers in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op een aantal onderzoeken die uitgevoerd werden in opdracht van VVNH, Stichting WESP en Jongeneel en al of niet gepubliceerd werden:

- ◆ Marktstrategie Jongeneel. Marktstrategierapport.
- ◆ Marktstrategie Jongeneel. Rapport interne analyse.
- ◆ Marktstrategie Jongeneel. Rapport externe analyse.

Onderzoeken verricht door Science & Strategy, Utrecht 18 april 1995.

- ◆ A.W. van Asch e.a., Arbeidsvoorziening in de bedrijfstak Houthandel i.o.v. van Stichting Werkgelegenheids- en Scholingsprojecten, Amsterdam, april 1994.
- ◆ Toekomstvisie en structuur van de Nederlandse Houthandel, 14 februari 1994, Rijnconsult.

⁸¹Dit is een gemiddelde RTV berekend over de 14 grootste Houthandels van Nederland in 1993.

⁸²Voor een totaal overzicht van de financiële kengetallen van de 14 belangrijkste aanbieders in de Nederlandse Houthandelsbranche zie bijlage

⁸³Dit overigens in tegenstelling tot de toeleveranciers van de Doe-Het-Zelf markt, waaronder RET-DHZ, een zusterorganisatie van Jongeneel, waar hoge RTV's geen uitzondering zijn.

bedrijfsresultaat dat telt. De aantrekkelijkheid voor overname door derden wordt uiteraard wel voor een deel bepaald door rendementscijfers (RTV).

Men is zich binnen de branche wel bewust van het rendementsprobleem, maar men is nauwelijks bereid kennis en ervaring met collega 's te delen en men is zeer aarzelend met het helpen saneren van noodlijdende bedrijven binnen de branche (Huijgen, in: Houtwereld, december 1997: 27). Als mogelijke oplossing voor deze problemen ziet Huijgen *benchmarking*. Nuttige *benchmarks* voor de Houthandel in Nederland zouden dan kunnen zijn (Huijgen: 27):

- ◆ Albert Heijn, voor wat betreft de logistieke processen
- ◆ de baksteenindustrie in Nederland voor wat betreft de sanering van de branche.

Voor wat betreft werforganisatie zou de Nederlandse scheepsbouw een goede *benchmark* kunnen zijn, aldus Evers, in Houtwereld (december 1997: 15).

6.4 De Bouw in Nederland:⁸⁴ de grootste afnemersgroep van de Houthandel.

In deze paragraaf zullen we een schets geven van de Bouw in Nederland. De Bouw vormt immers sinds oudsher de grootste afnemersgroep van de Houthandel. Het wel en wee van de Houthandel is derhalve in belangrijke mate afhankelijk van ontwikkelingen in de Bouw. Het gebruik door de aannemers van andere bouwmaterialen dan de traditionele materialen die de Houthandel levert kan grote gevolgen hebben voor die Houthandel. Daarnaast neemt het aandeel van hout als bouw materiaal bij nieuwbouw steeds verder af. Dit alles rechtvaardigt het o.i. om in deze studie kort stil te staan bij die Bouwbranche.

De Bouwbranche in Nederland vormt traditioneel de grootste afnemer van de producten zoals die geleverd worden door de diverse Nederlandse Houthandelaren. Een grote Houthandel als Jongeneel is voor haar totale afzet voor ongeveer 70% afhankelijk van de aannemerij. Daarboven nog eens voor ca. 8% van de timmerindustrie die de eindproducten als bijvoorbeeld kozijnen weer hoofdzakelijk aan de Bouw levert. In totaal dus bijna 80%.

Net als de Houthandel is de Bouwsector verdeeld over een groot aantal bedrijven. In 1993 waren er dit op het gebied van burgerlijke en utiliteitsbouw meer dan 17000. Hiervan waren ca. 8400 kleine bedrijven zonder personeel. De grote aannemers met meer dan 100 medewerkers zijn in aantal gering (ca. 15). Zij nemen echter wel meer dan 60% van het totale bouwvolume voor hun rekening. Dit betekent dus dat zij eveneens verantwoordelijk zijn voor 60% van de totale inkoop van bouwmaterialen in Nederland. Die bouwmaterialen bestaan uiteraard voor het grootste deel uit andere producten dan hout. Het loont dus de moeite voor de toeleveranciers, ook voor de Houthandelaren, om een goede positie te hebben bij de grote bouwbedrijven in Nederland. Er is bovendien sprake van een ontwikkeling binnen de Bouw waarbij door concentratie de markt verdeeld gaat worden tussen enkele hele grote bouwondernemingen en een heleboel kleintjes. In 1998 zien we de eerste van dergelijke concentratie bij het samengaan van twee van de grootste bouwondernemingen in Nederland, NBM Amstelland en WILMA Nederland. Hiermee wordt

⁸⁴ Een belangrijk deel van de tekst van dit hoofdstuk is gebaseerd op een uitgebreid interview door de auteur met de heer Ir. Ph. R. J. Smits, lid van de Raad van Bestuur van Bouwgroep Koninklijke IBC te Best.

Daarnaast baseren wij ons op externe- en interne marktstrategierapporten van Jongeneel uit 1995 en op een rapport met betrekking tot de toekomst van de Houthandel in opdracht van de Vereniging Van Nederlandse Houtondernemingen, door Rijnconsult uit 1994.

deze combinatie de grootste huizenbouwer van Nederland, met een jaarlijkse productie van 7500 huizen (NRC Handelsblad, 9 mei 1998). De kleintjes vervullen ook in de toekomst een lokale rol, die voor de grote bouwers niet interessant is. Hun organisatie is daar steeds minder op ingesteld. De middelgrote bouwondernemingen verkeren in een gevarencône.

De totale bouwproductie in Nederland bedraagt steeds ca. f60 miljard per jaar. Ook hier is sprake, net als bij de toeleveranciers, van een verdringingsmarkt.

Voor de grote bouwers in Nederland geldt 'eat or be eaten'. De aanname die ten grondslag ligt aan de overnames van toeleveranciers door grote bouwondernemingen is dat afnemers steeds meer zoeken naar totaalleveranciers voor de Bouw. André Baar, bestuursvoorzitter NBM Amstelland, verwoordt het in NRC Handelsblad (9 mei 1998) als volgt: "Mijn visie is dat de mensen, net als in de kledingzaken van Piet Zoomers, alles in één keer bij ons moeten kunnen kopen: een huis, de vloertegels, de keuken én de financiering, stropdas gratis". Om dit te kunnen bereiken zal de bouwcombinatie uiteindelijk zowel opwaarts- als neerwaarts moeten integreren. Immers, Baar wil de hele (bouw) keten beheersen: "Alle schakels in één hand." (NRC, 19 mei 1998)

Het is gezien de toekomstproblematiek van de grotere Houthandels in Nederland interessant om te zien hoe de toekomst er voor de grote bouwers uitziet. Aangezien zij het leeuwendeel van het bouwvolume in Nederland voor hun rekening nemen worden zij als klantgroep steeds belangrijker.

Voor Jongeneel geldt dat zij zich steeds, gezien de structuur van de organisatie met 36 lokale vestigingen in Nederland, slechts beperkt hebben gericht op de grote aannemerij. Niet meer dan 7% van de totale omzet van de Jongeneel-organisatie wordt gerealiseerd bij de grote aannemerij. Terwijl de grote aannemerij door Jongeneel wel gezien wordt als een primaire afnemersgroep.

Enkele van de grote bouwers in Nederland zijn inmiddels bezig met ingrijpende veranderingsprocessen. Koninklijke IBC te Best geldt als een bedrijf dat de aansluiting met de toekomst in gang heeft gezet. Dit bedrijf is een goed voorbeeld van een grote bouwer in Nederland. Koninklijke IBC legt zich toe op ontwikkeling en uitvoering van projecten in de woning (53% van de netto omzet)- en utiliteitsbouw (39% van de netto omzet), waaronder renovatie en onderhoud, en op fabricage van producten daarvoor. Het totale concern (12 Nederlandse en 4 Belgische werkmaatschappijen) telt ca. 1900 medewerkers. (Van Bussel, 1997: 258-9)

Van productgerichte organisatie wil IBC veranderen in een marktgerichte organisatie. Haar lage winstcijfers⁸⁵ gebiedt haar een professionaliseringsslag te maken teneinde te overleven. Deze professionalisering betreft vooral de gebieden Informatie Technologie, Marketing, Logistiek (processen) en personeelsmanagement.

Met investeringen heeft men nauwelijks van doen. Bouwen is eigenlijk logistiek.

Inkoop is voor de bouwers van cruciaal belang. Immers, 70% van de omzet heeft betrekking op de inkoop. Bij niet-strategische producten, zoals hout en staal, wordt vooral ingekocht op prijs. Leverbetrouwbaarheid en Just-In-Time leveranties worden wel steeds belangrijker. Bij strategische producten, zoals beton, is vaak sprake van achterwaartse integratie, men koopt

⁸⁵ IBC heeft brutowinstpercentages van 1,5%-2,5%. De netto winst die uiteindelijk over de omzet gerealiseerd wordt staat niet in verhouding tot de financiële risico's. In 1995 behaalde men na ineenstorting van de Belgische bouwmarkt een negatief resultaat vóór belastingen van f19 miljoen. Zie G. M. M. van Bussel, Organiseren van pensioen. Een integrale benadering. Proefschrift 1997.

bijvoorbeeld een leverancier, zodat men niet afhankelijk is van derden voor wat betreft de levering daarvan.

De rol van de bouwer binnen het gehele bouwproces is sterk aan het veranderen. De bouwer gaat binnen het hele bouwproces steeds meer een integrale rol vervullen. Dit betekent dat de bouwer zich zowel achterwaarts- als voorwaarts gaat integreren. Achterwaarts zoals we gezien hebben door o.a. het zelf in handen krijgen van strategisch belangrijke productgroepen/leveranciers, en voorwaarts door capaciteitsuitbreiding. Hierbij gaat de bouwer zich gedragen als bouwer en projectontwikkelaar waarbij een pro-actieve marktbenadering centraal staat. Men verkoopt in feite totale bouwoplossingen, inclusief huisvesting, inrichting, etc.

Om zich in de markt succesvol als projectontwikkelaar te kunnen gedragen moet men naast de traditioneel benodigde technische bouw kennis ook beschikken over financieringskennis, fiscale kennis, juridische kennis, planologische kennis, stedenbouwkundige kennis en marketingkennis.

Ten aanzien van de toeleveranciers geldt in toenemende mate dat zij bereid zullen moeten zijn op basis van *co-makership* al in het voortraject van de te realiseren projecten mee te kunnen denken. Dit is een bedreiging voor toeleveranciers die die kennis niet in huis hebben of niet kunnen ontwikkelen. Het is echter ook een kans voor die bedrijven die willen concurreren op meer dan prijs alleen. Voor de Houthandel ligt hier een belangrijke uitdaging. Dit betekent dat de Houthandel niet slechts kennis van de houtproducten zelf moet hebben, maar ook kennis zal moeten ontwikkelen over de toepassing en het gebruik in de Bouw van die producten. Zeker binnen het kader van de wettelijke ketenaansprakelijkheid⁸⁶, is het van het grootste belang dat kennis van constructie wordt uitgebreid. Immers, het leveren van materialen met bijv. de verkeerde brandwerende eigenschappen binnen een totaal bouwproject, kan verstrekende gevolgen hebben voor die aansprakelijkheid.

Het belang van de strategische keuzes met betrekking tot personeelsmanagement, w.o. Opleidingen, binnen de Bouwbranche neemt toe. Kennis wordt immers één van de belangrijkste factoren bij het succesvol functioneren als projectontwikkelaar. Die kennis zal in belangrijke mate de toegevoegde waarde van de diensten en producten die geleverd worden bepalen. Kennis kan in die zin een positief effect hebben op gunstige prijsontwikkeling gericht op margeverhoging van de producten en diensten van de grote aannemerij. Het personeelsmanagement zal derhalve afgerekend worden op de mate van haar bijdrage aan met name Human Resources Development en werving en selectie van high potentials. Dit is des te belangrijker daar binnen het HRM-model van Koninklijke IBC geldt dat men ten aanzien van de ontwikkeling en opleiding van haar medewerkers een 'make' beleid voert, d.w.z. een beleid gericht op de ontwikkeling van eigen medewerkers (Van Bussel, 1997: 278). Er zal dus op strategisch niveau veel aandacht besteed moeten worden aan de ontwikkeling van medewerkers. Harrison (1993: 4, 234-5) acht het ontwikkelen van mensen binnen een organisatiecontext van strategisch belang: "Employee development as part of the organization's overall human resource strategy means the skillfull provision and organization of learning experiences in the workplace in order that performance can be improved, that work goals can be achieved and that, through enhancing the skills, knowledge, learning ability and enthousiasm of people at every level, there

⁸⁶ Ketenaansprakelijkheid is een vorm van aansprakelijkheid waarbij een hoofdaannemer aansprakelijk kan worden gesteld voor premie- en belastingafdracht door zijn onderaannemers (Van Dale, Groot Woordenboek der Nederlandse Taal. 12^e dr. 1995). De wet voorziet echter ook in aansprakelijkheid voor de deugdelijkheid van constructie en gebruikte materialen waaraan bouwwerken moeten voldoen. Denk hierbij o.a. aan brandvertraging, etc.

can be continuous organizational as well as individual growth. Employee development must, therefore, be part of a wider strategy for the business, aligned with the organization's mission and goals.”

Koninklijke IBC onderkent hiermee volledig het strategische belang van het *HRM-tool opleiding* en *training* en zoekt daarmee een *competitive advantage* te behalen. De *Human Resources* worden niet slechts gezien als *asset* naast de andere *resources* binnen een onderneming, *physical resources* (middelen en technologie); *organizational resources* (communicatiemiddelen, cultuur), maar zelfs als een *strategic asset* waarmee uiteindelijk *superior performance* bereikt kan worden (Koch/McGrath, 1996). Investeren in *Human Resources* ten behoeve van de *core competencies* van de organisatie is op deze wijze sterk verbonden met cumulatief leren waarmee die *core competencies* verder versterkt worden (Prahalad/Hamel, 1990).

Toeleveranciers die zich willen opstellen als *co-makers* zullen mee moeten in die ontwikkeling.

7 Human Resource Management: theorie en praktijk.

Het centrale thema binnen deze studie is de relatie tussen personeelsmanagement en de prestaties van ondernemingen binnen de profit-sector. In hoofdstuk 4 hebben we reeds prestatie van ondernemingen gedefinieerd. De andere pijler van deze studie, personeelsmanagement, wordt in dit hoofdstuk nader bekeken aan de hand van de belangrijkste literatuur op dit gebied. Naast een algemeen overzicht van relevante stromingen binnen de literatuur op het gebied van personeelsmanagement en Human Resource Management, zullen we uitgebreid de betekenis van personeelsmanagement binnen de Nederlandse bedrijfstak Houthandel bespreken, immers, de context van onze *case studies*. We zullen de theorie betreffende HRM bespreken aan de hand van moderne literatuur (Vloeberghs, 1997, Verburg, 1998, Born/Nollen, 1998, Leget, 1997, etc.), waarbij vooral Vloeberghs twee belangrijke overzichtswerken op het gebied van HRM heeft geschreven (1990, 1997).

Als we nog even figuur 3, paragraaf 2.5, in ogenschouw nemen, dan zien we de verschillende resultaatgebieden van HRM/PM daar vertegenwoordigd. Bij de beschrijving van de verschillende HRM-concepten in dit hoofdstuk, verwijzen we vaak naar deze figuur. Uiteindelijk zal duidelijk worden dat onze eigen opvatting omtrent de wijze waarop HRM/PM-prestaties gemeten moeten worden nauw aansluit bij de opvatting over 'hard' HRM, d.w.z. de HRM-variant die de nadruk legt op management (van human resources) en waarbij de werknemer wordt gezien als een kwantitatieve kosten- en opbrengstenpost, en de daarmee samenhangende resultaatgebieden waarlangs HRM/PM afgemeten zou moeten worden (zie figuur 3:3 en 4, paragraaf 2.5).

7.1 Inleiding.

Personeelsmanagement wordt in de praktijk nogal eens aangeduid als Human Resource Management. Veel grote bedrijven hebben hun personeelsafdeling omgedoopt tot Human Resources afdeling. Vaak is niet duidelijk of hier sprake is van 'kretologie' of van de intentie aan te sluiten bij (theoretische) visies vanuit de managementliteratuur, die een duidelijk onderscheid maken tussen personeelsmanagement en Human Resource Management. Beide begrippen verdienen hier dan ook een nadere toelichting.

Human Resource Management wordt tegenwoordig ook wel gedefinieerd als een ontwikkeling binnen personeelsmanagement die zich door middel van verschillende procedures richt op betrokkenheid van personeel met als doel het behalen van betere bedrijfsresultaten (Verburg et al., 1997: 352). HRM is in wezen niets meer of minder dan een variant op het thema personeelsmanagement, ofwel een bijzondere vorm van personeelsmanagement (Jansen, 1996: 39), waarbij personeelsmanagement opgevat moet worden als een vorm van management binnen organisaties die zich primair richt op het vormgeven van de personele factor binnen de onderneming met gebruikmaking van situationeel bepaalde interventies als *werving & selectie*, *beloning*, *beoordeling* of *taakstructurering* (Jansen, 1996). En uiteraard past hierbinnen dat personeelsmanagement zich ook richt, net als alle andere managementgebieden, op de *bottom line* doelstellingen van het management van een profit-organisatie, nl. de (financiële) bedrijfsresultaten. De praktische bijdrage van HRM is dan "door middel van verschillende technieken een zo competent en betrokken mogelijk personeelsbestand te ontwikkelen om aldus betere bedrijfsresultaten te behalen" (Verburg et al., 1997: 346). Alleen als personeelsmanagers in staat zijn een zinvolle bijdrage te leveren aan die *bottom line* doelstellingen, zullen zij door het

management van de betreffende organisatie serieus genomen worden. Zij immers moeten een groot deel van de voorwaarden scheppen waardoor managers hun operationele taken en verantwoordelijkheden naar behoren kunnen uitoefenen. Derhalve zullen personeelsmanagers, willen ze succesvol zijn, “an accurate understanding of the firm’s business objectives and the roles of the various line managers” (Tsui/Gomez-Mejia, 1988: 210) moeten hebben.

7.2 HRM als managementtool.

HRM kan in de visie van Vloeberghs (1990: 11) ook wel aangeduid worden als "beleid van het menselijk potentieel". HRM vertrekt vanuit strategische concepten en vormt een integraal deel van het globale management proces. De vier HR-componenten uit het Michigan-model vormen de conceptuele basis voor de HR-cyclus, met prestatie als afhankelijke variabele (Vloeberghs, 1990: 55).

Vloeberghs (1990: 27) onderscheidt een aantal gebieden waarop HRM met name haar aandacht moet richten:

- ◆ scholing en herscholing van personeel;
- ◆ ontwikkeling van kennis en vaardigheden van het management;
- ◆ afstemming van HR-planning op strategische planning;
- ◆ ontwikkelen van Management Development programma's;
- ◆ verbeteren van de communicatie binnen het bedrijf.

Tevens bepleit hij (1990: 33) in dit kader een verdere professionalisering van HRM en een systematische- en controleerbare ontwikkeling ervan.

In tegenstelling tot de vroegere invulling van personeelsmanagement zal HRM veel meer afgestemd moeten worden op de algemene business plannen (Vloeberghs, 1990: 97). Vooral de economische bedrijfsdoelstellingen vormen het uitgangspunt voor de ontwikkeling van alle strategieën met betrekking tot HRM ('Hard HRM') (Vloeberghs, 1990: 32). Ook zal HRM, in tegenstelling tot de stafachtige benadering die Personeelszaken altijd kenmerkte, een integraal deel moeten uitmaken van de lijnverantwoordelijkheid. Hierdoor neemt het gewicht van HRM binnen de totale managementprocessen toe en zal een snellere toegang van HRM functionarissen tot het topmanagement mogelijk worden (Vloeberghs, 1990: 32-33).

HRM is onlosmakelijk verbonden met de bredere doelstellingen van een onderneming. HRM dient de voorwaarden te creëren voor implementatie van het strategische businessplan (Dyer, 1988: 72; Vloeberghs, 1990: 97). HRM is geen doel op zichzelf maar een middel om de doelstellingen zoals die in het businessplan zijn gedefinieerd te verwezenlijken. Het spreekt voor zich dat HRM zich wat dit betreft niet onderscheidt van andere disciplines binnen een organisatie, zoals financiën en marketing.

Veelal wordt er in de literatuur vanuit gegaan dat HRM een *Key Success Factor* (KSF) is binnen de bedrijfsvoering. Door beter HRM is men in staat een *competitive advantage*, te behalen (Dyer, 1988: 72), waardoor men in staat is uiteindelijk een duurzaam concurrentievoordeel te

behalen, dat moeilijk navolgbaar is door concurrenten.

Binnen HRM zou een *competitive advantage* bijvoorbeeld kunnen zijn een uniek opleidingsmodel gericht op verkoopvaardigheden van de commerciële medewerkers of een bepaald *management development* model, gericht op het laten doorgroeien van *high potentials* naar belangrijke managementposities. Vooral d.m.v. opleiding en training is het mogelijk voor een organisatie om niet (door de concurrentie) te imiteren (bedrijfs)middelen in de vorm van kennis, vaardigheden en (menselijke) gaven op te bouwen, die belangrijke *competitive advantages* zijn (Koch and McGrath, 1996). Deze visie berust vooral op het uitgangspunt dat het ‘sociaal kapitaal’ (zie figuur 3, 2.2. , paragraaf 2.5) door het juiste HRM of PM positief beïnvloedbaar is waarna de positieve effecten voor de onderneming vanzelf volgen.

Uit onze studie zal echter blijken dat HRM zeker niet altijd een *KSF* is. Binnen traditionele branches, waarvan de door ons onderzochte Houthandel er één van is, is het maar zeer de vraag of HRM/personeelsmanagement een *KSF* is. Eerder, zoals verderop betoogd zal worden is er, in elk geval in de Nederlandse Houthandel, sprake van een *Key Risk Factor* (zie paragraaf 2.5) door het feit dat personeelsmanagement binnen de Houthandelsbranche toch eerst en vooral gericht blijkt te zijn op kostenbeheersing.

De belangrijkste doelen van HR-strategie betreffen volgens Craft (Dyer, 1988: 72): beheersing van personeelskosten (verhoging van arbeidsproductiviteit), vergroten van arbeidssatisfactie en arbeidseffectiviteit en voorwaarden scheppen voor ontwikkeling van medewerkers (*opleiding & ontwikkeling*, R.v.O.). In figuur 3 (2.1) betreft dit dan vooral de interne effecten van HRM (contingentie-model, zie ook tabel 10).

Factoren van HR-strategie zijn dan (Dyer, 1988: 73) :

- ◆ het personeelsveld: Kritische personeelsgroepen en personeelsactiviteiten met betrekking tot de arbeid:
 - competenties van de medewerkers;
 - prestaties (productiviteit van de medewerkers, personeelskosten);
 - HR-investeringsniveau (hoogte personeelsbudgetten en besteding van die budgetten);
- ◆ synergie als gevolg van de koppeling tussen strategische ondernemingsbeslissingen en HR-beslissingen (contingentie-model, zie tabel 10):
 - het vermogen om te anticiperen en te reageren op HR-trends die gevolgen hebben voor de ondernemingsstrategie;
 - de mate van functionele samenwerking;
 - de relatieve competentie van sleutel functionarissen binnen de onderneming;
 - concurrentievoordelen die gerelateerd zijn aan de flexibiliteit en het reactievermogen van HR-systemen, hun imago en reputatie, de aanwezige vaardigheden om externe aspecten van strategie te steunen en de vaardigheden om interne of operationele aspecten van de strategie te steunen.

Om nu HR-strategieën te kunnen vergelijken en analyseren zou men specifieke HR- strategieën moeten onderzoeken op basis van die factoren, aldus Craft (Dyer, 1988: 73).

7.3 HRM en personeelsmanagement: de verschillende stromingen.

In deze paragraaf presenteren we een overzicht van de belangrijkste stromingen en opvattingen betreffende personeelsmanagement en HRM. We hebben niet de pretentie volledig te zijn. De stroom literatuur op dit gebied is schier oneindig. Wel menen we hier de belangrijkste opvattingen in de literatuur betreffende personeelsmanagement en HRM weer te geven.

7.3.1 De ontwikkeling van personeelsmanagement.

Praktisch personeelsmanagement heeft een ontwikkeling doorgemaakt die bestaat uit een viertal stadia (Jansen, 1996: 38):

a) van personeelsbeheer: administratieve taak (jaren vijftig);
b) via de bewegingen van professionalisering: Verzelfstandiging of professionalisering van de personeelsfunctie als reactie op de erkenning van de belangen en wensen van de werknemer (jaren zestig), en;
c) déprofessionalisering: Doelstelling van het bedrijf en niet de professionele roeping van de personeelsfunctionaris staat voorop (jaren zeventig), naar
d) Human Resource Management (jaren tachtig).

Tabel 8 : ontwikkelingsstadia personeelsmanagement.

HRM vormt in wezen de aanduiding van personeelsmanagement dat de ontwikkeling heeft doorgemaakt naar een volwaardig managementinstrument naast de instrumenten die voortkomen uit de klassieke invalshoeken: logistiek, financiën en commercie. De kern van HRM is, om met Jansen (1996: 39) te spreken, “het axioma dat vormgeving van de sociale factor in de bedrijfsvoering afhankelijk moet zijn van de ondernemingsmissie en dus zal verschillen naarmate het om een ander type bedrijf of om een andere keuze in bedrijfsstrategie gaat”. Verburg (1998: 1) noemt HRM “niet veel meer dan een alternatieve aanduiding voor het begrip personeelsmanagement.”

In dit boek zullen we de termen personeelsmanagement en Human Resource Management (ook wel aangeduid als HRM) beide naast elkaar, en soms door elkaar, gebruiken⁸⁷, waarbij we personeelsmanagement eerst en vooral opvatten als “gecoördineerd duwen en trekken aan mensen in de context van een arbeidsorganisatie” (Jansen, 1996, 1997). HRM kan opgevat worden als een specifiek soort personeelsmanagement, waarbij de human resources (het personeel) in eerste instantie niet uitsluitend gezien worden als kostenpost maar als een kwantitatieve kosten- en opbrengstenpost (‘harde’ variant HRM) of een te ontwikkelen, meer dan te managen, resource (‘zachte’ variant HRM) (Born/Nollen, 1998: 23). Onderdelen van HRM zijn dan ook gericht op het optimaliseren van het arbeidspotentieel om zodoende zo veel mogelijk bij te dragen aan de uiteindelijke, *bottom line*, doelstellingen van de onderneming,

⁸⁷ Paauwe (1989) merkt overigens op dat de termen sociaal beleid, personeelsbeleid, personeelsmanagement en Human Resource Management afhankelijk van het tijdsgewricht, allen, althans v.w.b. de Nederlandse situatie, gebruikt worden voor het begrip sociaal ondernemingsbeleid.

daarbij gebruik makend van zaken als *opleiding, management development, werkroulatie, job redesign*, etc. Of zoals Storey (1992a: 9) opmerkt “It (HRM, RvO) is impatient of custom and practice, of the going rate, of parity, mutuality, of rule-books and procedure manuals, of deferring to personnel and IR specialists. In their place the various initiatives which might, for convenience sake, be denoted as HRM, place emphasis on utilizing labour to its full capacity or potential. HRM is therefore about (and the term is used neutrally here) exploiting the labour resource more fully”. HRM is derhalve pro-actief en heeft alles te maken met ‘managerial initiatives’ (Storey, 1992a: 9).

Onze opvatting van HRM sluit hiermee aan bij de ‘strategische’ opvatting, d.w.z. een goede ‘fit’ tussen HRM en bedrijfsstrategie (context) moet leiden tot een betere prestatie. Hierbij dient o.i. prestatie helder gedefinieerd te worden, hetgeen wij reeds eerder in deze studie gedaan hebben, en verderop in nog gedetailleerdere mate zullen doen. In onze opvatting dienen prestaties, althans voor profit-organisaties, zoveel mogelijk aan de hand van ‘harde’ financiële criteria bepaald te worden. Hiermee positioneren wij ons in de hoek van de zgn. ‘hard’ HRM-opvatting.

Echter, niet alleen ‘harde’ factoren zijn van belang bij de uitvoering van Human Resource Management. Organisatiecultuur geldt tegenwoordig eveneens als aandachtsgebied voor HRM. In de volgende paragraaf zullen we hier dan ook aandacht aan besteden.

7.3.2 HRM en organisatiecultuur.

Organisatiecultuur (en de verandering van die cultuur, verderop in deze studie komen we hier uitgebreid op terug) wordt tegenwoordig ook gezien als één van de belangrijkste aandachtsgebieden van Human Resource Management voor de toekomst (Ulrich, 1997: ix). HRM wordt vaak in verband gebracht met organisatiecultuur (Verburg, 1998: 17).

Gedrag van mensen heeft te maken met waarden en normen die op hun beurt weer onderdeel vormen van een bedrijfscultuur. Gedrag van mensen speelt zich binnen een organisatie af in de betreffende arbeidscontext die in belangrijke mate gevormd wordt door het personeelsbeleid. Personeelsmanagement ontkomt er dus niet aan zich bezig te houden met de cultuur van een organisatie, wil zij invloed kunnen uitoefenen op het gedrag van de medewerkers binnen die organisatie (Ten Bos, 1995: 58-9).

Door bestudering van de organisatiecultuur zijn we in staat om de ‘persoonlijkheid’ van die organisatie te begrijpen. Dit is essentieel om de keuzes die organisaties maken o.a. met betrekking tot uitingen van cultuur, waar praktisch personeelsmanagement, het feitelijke ‘duwen en trekken aan mensen binnen een arbeidsorganisatie’ (Jansen 1996), er één van is, te kunnen verklaren. We zullen in dit onderzoek dan ook tevens aandacht besteden aan de cultuur van de door ons onderzochte organisaties binnen het kader van het gevoerde personeelsbeleid.

7.3.3 HRM-modellen.

Zoals gezegd is de stroom literatuur over Human Resource Management tegenwoordig schier oneindig. Sedert de jaren tachtig is een grote hoeveelheid, m.n. Angelsaksische literatuur over dit onderwerp verschenen (Beer et al., 1985; Dyer, 1988; Tsui/Gomez-Mejia, 1988; Storey, 1992a, 1992b; Guest, 1996; Huselid, Delery/Doty, 1997; etc.). Vooral sinds het eind van de jaren tachtig en het begin van de jaren negentig kan HRM zich ook, steeds meer verheugen in de belangstelling van een aantal Nederlandse auteurs (Paauwe, 1989, 1994, 1996; De Jong, 1988, 1992; Leijten, 1991, 1995; Van Dijk, 1992; Jansen, 1994, 1996, 1997; Verburg, 1997, 1998; Born/Nollen, 1998; Vloeberghs 1990, 1997; Leget, 1997; etc.). We hebben hier bij de

beschrijving van de verschillende HRM-modellen niet de intentie om volledig te zijn. We willen hier volstaan met een korte inleiding in de verschillende HRM-stromingen om zodoende de lezer een algemeen overzicht te geven van die verschillende modellen, en om de lezer in staat te stellen ons eigen onderzoek te plaatsen binnen de verschillende opvattingen over HRM. Voor een o.i. uitstekende Nederlandstalige inleiding in de HRM-literatuur, verwijzen we de lezer vooral naar Vloeberghs' (1997) 'Handboek Human Resource Management. Managementcompetenties voor de 21^{ste} eeuw.'

7.3.3.1 HRM-literatuur.

Grofweg valt de bestaande HRM-literatuur in drie categorieën in te delen:

- ◆ normatieve literatuur
- ◆ beschrijvend empirische literatuur
- ◆ conceptueel empirische literatuur.

In de **normatieve literatuur** (o.a. Miles & Snow, 1984; Fombrun, Tichy & Devanna, 1984; Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills & Walton, 1985) worden uitspraken betreffende HRM gedaan zonder enige empirische fundering.

Binnen de normatieve literatuur onderscheiden we twee invloedrijke scholen, beide genoemd naar de universiteiten waar deze theorieën vorm kregen: de zgn. Harvard-school, Beer c.s.; en de zgn. Michigan-school, Fombrun c.s. In de Harvard-opvatting wordt vooral de nadruk gelegd op het algemeen managementkarakter van HRM, waarbij het ontwikkelen van een strategische visie voor HRM, de integratie tussen de HRM-activiteiten onderling en met de strategische ondernemingsplanning, en een pro-actieve houding centraal staan (Vloeberghs, 1990: 49-50). In de Michigan-opvatting worden vooral de strategische activiteiten als selectiecriteria op lange termijn, wervingssystemen gericht op de lange termijn, alternatieve beloningssystemen, opleiding & ontwikkeling en loopbaanmanagement benadrukt (Vloeberghs, 1990: 51-52). De Michigan-opvatting is t.o.v. de Harvard-opvatting minder generalistisch.

De **beschrijvende empirische** literatuur (o.a. Lundberg, 1985; Hendry & Pettigrew, 1990; Millward et al., 1992) tracht een antwoord te geven op "wat er zich 'werkelijk' afspeelt" (Verburg, 1998: 9) binnen organisaties op het gebied van HRM. Deze literatuur wordt gekenmerkt door het gebruik van een enorm aantal variabelen, waardoor systematische analyse vrijwel onmogelijk wordt. Daarnaast ontbreekt bij dit soort onderzoek een theoretische basis. Dit type onderzoek is bovendien veelal slecht generaliseerbaar doordat het zich beperkt tot uitgebreide beschrijvingen van de aard en de rol van HRM binnen een specifieke context. (Verburg, 1998: 9-10)

Binnen de **conceptueel empirische** literatuur (Storey, 1992b) wordt getracht op basis van de ontwikkeling van conceptuele modellen, op grond van de HRM-literatuur, empirische toetsing daarvan te bewerkstelligen, waarna houdbare uitspraken gedaan kunnen worden over de aard en de effectiviteit van verschillende HRM-activiteiten (Verburg, 1998; 10).

In tabel 9 zetten we de verschillende HRM-thema's op een rijtje:

literatuur	thema	‘school’	theorie	empirische
Normatief	Integratie van HRM met bedrijfsstrategie	Harvard	+	-
Normatief	Strategische HRM-activiteiten	Michigan	+	-
Beschrijvend empirisch	De praktijk van HRM: wat speelt er zich werkelijk af?	Lundberg Hendry & Pettigrew Millward	-	+
Conceptueel empirisch	Conceptuele modellen op basis van HRM-literatuur	Storey	+	+

Tabel 9 : HRM-literatuur.

- = er is geen sprake van

+ = er is sprake van

In de volgende (sub)paragraaf besteden we aandacht aan het specifieke HRM-onderwerp betreffende de relatie tussen HRM en prestatie, de afhankelijke variabele van HRM (Vloeberghs, 1990: 58), immers het hoofdthema van onze studie.

7.3.3.2 HRM in relatie tot ‘prestatie’.

De belangstelling van met name de empirische HRM-studies is steeds meer gericht op de relatie tussen HRM en prestatie:

Delery en Doty (1996) onderscheiden drie soorten onderzoek naar HRM en prestatie:

1. Universalistisch onderzoek: onderzoek gericht op ‘best practices’, ofwel: Er is sprake van één beste manier van HRM/PM
2. Contingentie-onderzoek: nadruk op contextuele factoren die, door zorgvuldige afstemming op de omgeving, leiden tot bedrijfssucces
3. Configurationeel onderzoek: HRM-componenten dienen onderling op elkaar en op het (HRM)beleid afgestemd te zijn (horizontale fit). Daarnaast moeten HRM-praktijken geïntegreerd worden met andere omgevingskenmerken (verticale fit).

In tabel 10 geven we de indeling van Delery en Doty weer.

Model	Theorie	Resultaat
Universalistisch	'Best practices': optimale (HRM) praktijken	Hoge motivatie en commitment van personeel hetgeen automatisch leidt tot een beter bedrijfsresultaat
Contingentie	Nadruk op contextuele factoren: afstemming van verschillende (HRM) aspecten binnen en buiten de organisatie op de bedrijfsstrategie	Bedrijfsresultaat volgt automatisch uit de zorgvuldige afstemming van de juiste (HRM) factoren op de bedrijfsstrategie
Configurationeel (is een bijzondere vorm van contingentie, die consistentie verbindt aan de contextuele factoren)	Combinatie van verschillende HRM-praktijken die onderling consistent zijn (horizontale fit) en integratie van HRM-praktijken met verschillende omgevingskenmerken (verticale fit)	De synergie ontstaan door toepassing van de combinatie van verschillende HRM-praktijken leidt tot betere prestaties en dus een beter bedrijfsresultaat

Tabel 10: HRM in relatie tot 'prestatie'.

Bij de universalistische benadering (1) zijn de omgevingsfactoren niet van belang voor het succes van HRM.

Bij contingentie- (2) en configurationele benadering (3) zijn de omgevingsfactoren juist wel van belang voor het succes van HRM.

Op dit moment lijkt er enige empirische ondersteuning te vinden voor zowel universalistisch- (Huselid, 1996) als configurationeel (Delery/Doty, 1996) onderzoek. Het probleem is echter nog steeds dat HRM-onderzoek veelal hetzij theorie-arm, dan wel empirie-arm, of beide is.

Daarnaast lijkt er steeds sprake van een definitie-probleem: wat verstaan we onder strategie, beleid, succes, prestatie, etc.

Met ons onderzoek (zie hoofdstukken 10, 11, 12, 13 en 14) beogen we op basis van definities van bedrijfsprestatie en HRM en vervolgens door het verbinden daarvan met prestatie-indicatoren, te bepalen welke invloed HRM uitoefent op die prestatie-indicatoren, om zodoende de mate van succes van HRM te kunnen bepalen.

We gaan bij ons onderzoek uit van strategisch, context-gebonden HRM, d.w.z. dat HRM een managementtool is dat binnen een specifieke bedrijfssetting in meerdere of mindere mate in staat is de prestatie-indicatoren van dat betreffende bedrijf te beïnvloeden.

Daarbij meten we het succes van de HRM-praktijken af aan de bedrijfsprestatie waar die HRM-praktijken invloed op hebben. Hiermee plaatsen wij ons onderzoek in de categorie contingentie onderzoek, waarvoor we een theoretische basis willen ontwerpen die we vervolgens empirisch zullen toetsen.

7.4 HRM in de praktijk.

Tot nu toe hebben we HRM steeds bekeken vanuit theoretisch perspectief. Nu zullen we zien wat HRM en PM in de praktijk betekenen.

Van HRM, zoals in voorgaande d.m.v. verschillende invalshoeken beschreven staat, bestaan in de praktijk slechts gedeeltelijke toepassingen. Verderop in deze studie zal blijken dat er binnen de Nederlandse Houthandelsbranche in het algemeen, en binnen de door ons onderzochte ondernemingen in het bijzonder, géén sprake is van Human Resource Management zoals dat in de literatuur gedefinieerd wordt. Eerder is er binnen de Nederlandse Houthandelsbranche sprake van traditioneel personeelsmanagement met nadruk op de beheersmatige aspecten daarvan, waarvan we de kenmerken reeds in tabel 8 gegeven hebben. Sommige ondernemingen o.a. binnen de door ons onderzochte Houthandelsbranche, verkeren zelfs nog in het eerste stadium van ontwikkeling van personeelsmanagement, nl. het stadium gekenmerkt door personeelsbeheer. In tabel 11 geven we aan waarin het ‘doe vak’ personeelsmanagement verschilt van een moderne HRM-opvatting:

HRM	Personeelsmanagement
management karakter	beheerskarakter
integratie HRM-activiteiten	op zichzelf staande P-activiteiten
integratie HRM met ondernemingsplanning	geen integratie P-Management met ondernemingsplanning
centraal perspectief	ontbreken centraal perspectief

Tabel 11: HRM versus personeelsmanagement.

7.4.1 Personeelsmanagement als praktijkvak.

Personeelsmanagement dient o.i. vooral opgevat te worden als een praktische activiteit gericht op de medewerkers binnen organisaties. Personeelsmanagement is eerst en vooral een ‘doe-vak’, dat in Nederland sinds jaar en dag dan ook onderwezen wordt aan Hbo-instellingen ten behoeve van toekomstige personeelsfunctionarissen. Men leert hier kennis en vaardigheden ontwikkelen, met als doel die kennis en vaardigheden in de praktijk van de organisatiecontext aan te wenden met betrekking tot de werkerterreinen van de personeelsfunctionaris, te weten *instroom*, *doorstroom* en *uitstroom* (Baarda et al., 1994) van medewerkers binnen die organisaties.

We willen onderzoeken “wat HRM voorstelt door af te gaan op feitelijk in de bedrijfswerkelijkheid aangetroffen personele praktijken” (Jansen, 1996: 40). Mede daarom concentreren wij ons op *case study* onderzoek. Door een zo nauwgezet mogelijke bestudering van een tweetal *cases* willen we HRM-theorie toetsen aan in de praktijk aangetroffen HRM en personeelsmanagement. Zoals Jansen (1996: 41) opmerkt, berust HRM immers op een situationele benadering van menselijk arbeidsgedrag in een organisatiecontext. Dus waar beter dan binnen die arbeidscontext kunnen we HRM bestuderen?

Wij zijn daarnaast, in tegenstelling tot sommige auteurs⁸⁸ van mening dat er niet één beste vorm van personeelsmanagement of één beste vorm van HRM bestaat.

Ook binnen de Houthandelsbranche, ons onderzoeksgebied, realiseerde men zich al in 1968⁸⁹ dat meerdere vormen van personeelsmanagement mogelijk zijn binnen één branche.

“Er zijn dus ook op het gebied van het personeelsbeleid verschillende wegen die naar Rome leiden.

Ter verduidelijking geven we (de bond ter behartiging van de sociale aangelegenheden in de Houthandel in Nederland, RvO) hier enkele voorbeelden:

- ◆ in de ene vorm van personeelsbeleid past heel goed het systeem van interne promotie, waardoor zoveel mogelijk werknemers groeikansen krijgen, in een andere vorm kan het aantrekken van nieuwe werknemers van buitenaf soms voorkeur verdienen;
- ◆ de ene vorm van personeelsbeleid wordt gekenmerkt door beloning naar prestatie, waardoor bekwame maar nog jonge krachten direct een hoog salaris krijgen dat niet ver meer afdalt van het maximum, maar er is óók de opvatting mogelijk, dat men er altijd nog wat bijleert en dat er ook steeds nog een stimulans moet blijven;
- ◆ bij de ene vorm van personeelsbeleid wordt een scherpe grens getrokken tussen het bedrijf enerzijds en de privé-sfeer (huiselijke omstandigheden, vrije tijdsbesteding enz.) anderzijds, bij een andere vorm strekt het beleid zich ook wat over de privé-sfeer van de werknemers uit.” (SAHIN, 1968: 13-14)

In de Houthandelsbranche gold dus ten aanzien van het personeelsbeleid dat naar een juiste *fit* werd gezocht tussen bedrijfsdoelstellingen, de bedrijfscultuur en de vorm van het te voeren personeelsmanagement.

7.4.2 Uitvoering personeelstaken.

Elke arbeidsorganisatie, klein of groot, binnen welke bedrijfstak dan ook, heeft met het managen van personeel te maken. Dit betekent dat elke arbeidsorganisatie, of zij het nu wil of niet, zich moet bezighouden met activiteiten aangaande *instroom*, *doorstroom* en *uitstroom* van personeel. Hoe een organisatie deze processen vormgeeft, hangt af van zaken als de grootte van het bedrijf, het aantal medewerkers, de aard van de bedrijfsprocessen, de eventuele CAO-bepalingen⁹⁰, de organisatiecultuur, de solvabiliteit, de concurrentiepositie, etc. Sommige organisaties hebben aparte personeelsafdelingen die zich bekommeren om de personele aangelegenheden, bij andere organisaties is het de directeur of de administrateur die personele zaken, naast zijn primaire taak, behartigt. Binnen bedrijfstakken kunnen de verschillen tussen afzonderlijke bedrijven bijzonder

⁸⁸ Het zgn. universalistische onderzoekmodel gaat uit van de gedachte dat er één manier van personeelsmanagement is die de beste is. Zie o.a. Delery en Doty (1996) en Verburg et al. (1997).

⁸⁹ In 1968 verscheen in opdracht van de Bond ter behartiging van de sociale aangelegenheden in de Houthandel in Nederland, SAHIN, een praktisch boek met betrekking tot personeelswerk in de Houthandel: *Mensenwerk in de Houthandel*. Een schets van personeelsbeleid voor Houthandelsbedrijven. Amsterdam 1968.

Het ‘Financieele Dagblad’ schreef op 30 december 1968 over dat boek: “*Mensenwerk in de Houthandel*” is een goed geschreven leidraad voor het Houthandelsbedrijf, theoretisch goed gefundeerd en nauw met de praktijk verbonden. Bovendien spreekt uit het boek het gevoel voor modern zakelijk beleid met begrip voor de maatschappelijke veranderingen en een brede kijk op de ontwikkelingen in het bedrijfsleven en daarbuiten. Een boek, dat een uitstekend hulpmiddel kan vormen bij een goed sociaal beleid in deze bedrijfstak.

⁹⁰ Uit onderzoek (Ten Have, 1993) blijkt dat de vormgeving van arbeidsvoorwaarden en interne arbeidsmarkt bepaald worden door de institutionele omgeving, waaronder de Collectieve Arbeids Overeenkomst.

groot zijn. Dit is ook het geval in de door ons onderzochte Houthandelsbranche in Nederland. Zeer kleine (enkele medewerkers), tot redelijk grote bedrijven (méér dan duizend medewerkers), en alles wat daartussen zit, bedrijven mét machinale⁹¹ en bedrijven zonder machinale, kleuren het pallet van de Nederlandse Houthandelsbranche. Dit betekent dat verschillende bedrijven binnen dezelfde branche, verschillende wensen en eisen kunnen hebben met betrekking tot *instroom, doorstroom en uitstroom* van personeel en dus verschillende vormen van personeelsmanagement zullen toepassen.

Het blijkt echter wel zo te zijn dat binnen diverse typen organisaties verschillende typen HRM, met verschillend succes, gebruikt (kunnen) worden (Dyer, 1989, Paauwe, 1989).

Bepaalde strategieën en organisatiestructuren blijken verbonden te kunnen worden met bepaalde HRM-typen of -benaderingen (Vloeberghs, 1990).

In dit hoofdstuk hebben we een overzicht gegeven van de bestaande HRM-theorieën. Voortbouwend op niet-empirische en a-theoretische HRM-literatuur, ontwikkelt het huidige HRM-onderzoek zich steeds meer in de richting van theoretisch-empirisch onderzoek, waarbij de relatie tussen HRM en prestatie als onderzoeksterrein op de voorgrond komt.

In het volgende hoofdstuk en in hoofdstuk 14 komen we uitgebreid terug op die relatie tussen HRM/PM en Effectiviteit.

⁹¹ Machinale is de gangbare terminologie voor de aanwezigheid van machines bestemd voor houtbewerking. Hieronder verstaan we zagen, schaven en afkorten. Bedrijven met een machinale beschikken dus over productiecapaciteit en hebben productiepersoneel in dienst.

8 Personeelsmanagement in relatie tot bedrijfsprestatie.

8.1 Inleiding.

We hebben het in deze studie al eerder gehad over ‘hard’ HRM. Wij sluiten hier nu verder bij aan door na te gaan óf, en in welke mate, personeelsmanagement in staat is een succesvolle bijdrage aan de algemene bedrijfsvoering te leveren. We nemen nu als uitgangspunt de eerder in hoofdstuk 4 op basis van Kaplan en Norton (1996) gedefinieerde resultaatgebieden en de in datzelfde hoofdstuk geformuleerde effectiviteitscriteria.

Hier geven we eerst een definitie van succesvol personeelsmanagement:

succesvol personeelsmanagement is dan, personeelsmanagement dat in staat is, in voldoende mate, blijkend uit een *normal- over- of excellent prestatie*, waarop we in hoofdstuk 14 een toelichting zullen geven, de effectiviteitsgebieden *financiële meerwaarde; efficiency; behoeftevoorziening; zelfhandhaving; en satisfactie*, zoals we die in hoofdstuk 4 geformuleerd hebben, te beïnvloeden.

Hierbij gaan we uit van personeelsmanagement als ‘hard’ HRM⁹², d.w.z. dat voornamelijk managementdoelstellingen (in ons geval vooral financieel-economische) het uitgangspunt vormen voor de bepaling van de kwaliteit van het personeelsmanagement.

8.2 Personeelsmanagement en prestatie: het Nederlandse onderzoek: meerdere opvattingen.

In het vorige hoofdstuk hebben wij uitvoerig stilgestaan bij de theorie omtrent HRM. Hierbij is vooral veel aandacht aan de Angelsaksische literatuur besteed. Die aandacht ligt voor de hand omdat immers veruit het meeste onderzoek op het gebied van HRM in de Verenigde Staten en in het Verenigd Koninkrijk plaats vindt. Bovendien ligt de bakermat van HRM in de Verenigde Staten. Wij zijn ons theoretische HRM-hoofdstuk geëindigd met het actuele onderwerp betreffende de relatie tussen HRM en prestatie. Hier pakken wij die draad verder op door ons nu te concentreren op de Nederlandse literatuur betreffende dit onderwerp, waar wij immers met deze studie een bijdrage aan willen leveren.

Dat personeelsmanagement en Human Resource Management überhaupt in staat geacht moeten worden een positieve bijdrage te kunnen leveren aan de effectiviteit en het succes van organisaties volgt uit het inzicht dat “the issues with which HR professionals deal are at the heart of organizational success” (Ulrich, 1997: vii). Om deze relatie aan te kunnen tonen hebben we een model ontwikkeld waarmee wij in staat zijn zowel de totale prestatie van een onderneming als de prestatie van het p-management van die onderneming te kunnen meten. We komen daar in de hoofdstukken 10, 11, 12, 13 en 14 nog uitgebreid op terug.

Omdat we ons richten op profit-organisaties is met name het financiële rendement, uitgedrukt in Rendement op het Totale Vermogen⁹³ (RTV) van een onderneming een belangrijke graadmeter

⁹² Zie D. Vloeberghs, Human resource management. Visie, strategieën en toepassingen. Acco. Leuven/Amersfoort, 1990 (4^e dr.).

⁹³ Rendement Totaal Vermogen = Rendement op Totale Activa (RTA), immers Totaal Vermogen = Totale Activa. RTV en RTA worden als volgt berekend: bedrijfsresultaat (= omzet minus de bedrijfskosten) ÷ totale activa × 100%

voor de kwaliteit van de bedrijfsvoering van die organisatie. Immers, potentiële investeerders zullen de winstgevendheid van een organisatie willen toetsen vooraleer zij investeren. Uiteraard zijn er ook investeerders die juist willen investeren in op dat moment slecht renderende ondernemingen maar met hoge winstverwachtingen voor de toekomst, bijv. na ingrijpende reorganisatie of sanering.

Een financieel gezonde onderneming genereert een bepaald RTV dat hoog genoeg is om enerzijds, op korte termijn, de aandeelhouders tevreden te stellen en anderzijds in voldoende mate zorg draagt voor de continuering van de bedrijfsvoering op langere termijn.

In ruimere dan alleen financiële zin, kan succes van een onderneming opgevat worden als de mate waarin een onderneming effectief is in het behalen van de doelen die zij zich stelt

(De Jong, 1987: 37). Personeelsmanagement dient in de opvatting van de Jong (1987) een “belangrijke bijdrage” te leveren aan het succes van de organisatie. Deze doelen, in het geval van een handelsonderneming is uiteraard één van de doelen het behalen van winst, zullen, daar waar sprake is van een HRM-strategie, als uitgangspunt dienen voor het te voeren personeelsbeleid. Zoals Dyer (1988: 72.) het formuleert is immers de brede doelstelling van de HRM-strategie het mogelijk maken van implementatie van het strategische businessplan.

Leijten (1991:40-41) definieert succesvol personeelsmanagement op nog een andere wijze. Hij spreekt niet over succesvol personeelsmanagement, maar over *stimulerend personeelsmanagement*. Het bijvoeglijk naamwoord heeft hier betrekking op de mate waarin de verschillende onderdelen van personeelsmanagement een positieve bijdrage leveren aan de onderneming. Zijn definitie luidt als volgt: “Stimulerend personeelsmanagement omvat alle strategische en tactische beslissingen en operationele activiteiten op de terreinen van arbeidsvoorzieningen, -voorwaarden, -omstandigheden, en –verhoudingen die het bevorderen van moreel, cohesie, ontwikkeling en opleiding en waarde van de organisatieleden tot doel hebben. De integratie van het personeelsmanagement/de personeelsafdeling in het ondernemingsmanagement/de onderneming dient als een conditionele voorwaarde om tot *stimulerend personeelsmanagement* te komen.”

Born en Nollen (1998: 2) stellen dat de kwaliteit van het personeel een noodzakelijke voorwaarde is voor effectief en klantgericht handelen van organisaties. De factor arbeid dient in hun opvatting dan ook expliciet gestuurd te worden. Hiermee zeggen zij impliciet dat personeelsmanagement gericht dient te zijn op de uiteindelijke bedrijfsdoelen, die in hun visie uitsluitend gerealiseerd kunnen worden door voldoende kwaliteit van de personele functie. Die personele functie wordt door Born en Nollen (p. 40) gedefinieerd als “doelen en activiteiten gericht op de effectieve inzet van de factor arbeid in de organisatie”. De kwaliteit van de personele functie wordt bepaald door de kwaliteit van die personele activiteiten.

Dus zowel de Jong, als Leijten, als Born en Nollen, als Van Otterlo gaan er van uit dat personeelsmanagement tot doel heeft een bijdrage aan het resultaat van een onderneming te leveren. Bij de Jong (1987: 39-40) wordt personeelsmanagement eerst zelf beïnvloed door een interventiestrategie, waarna personeelsmanagement ontstaat dat een bijdrage levert aan het succes van een organisatie; bij Leijten beïnvloedt personeelsmanagement vooral (personeels)activiteiten met betrekking tot *arbeidsvoorzieningen, -voorwaarden, -omstandigheden en –verhoudingen*, gericht op normatieve doelstellingen zoals verbetering van moreel, cohesie, ontwikkeling en opleiding en waarde van de organisatieleden, waarna, mag men

(Slobbe, 1995: 37).

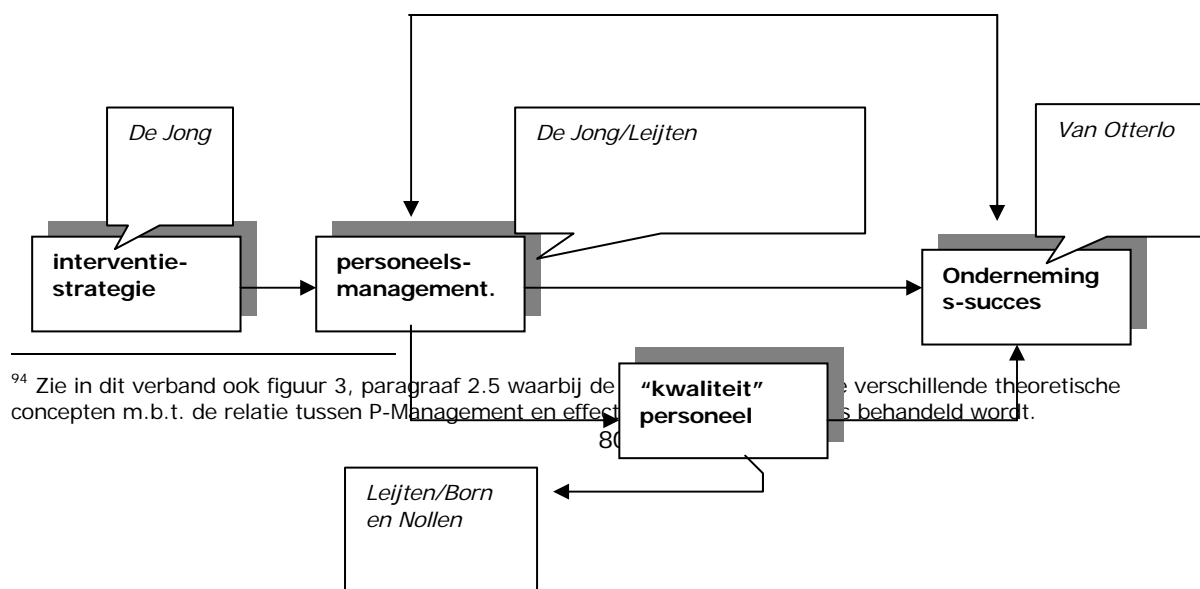
verwachten, de totale onderneming hiervan profiteert. In onze studie gaat het er vooral om in hoeverre personeelsmanagement, vooraf geformuleerde prestatie-indicatoren, beïnvloedt die op hun beurt verantwoordelijk zijn voor de uiteindelijke prestatie van een onderneming. De Jong en Van Otterlo richten zich vooral op de uiteindelijke ondernemingsresultaten bij de bepaling van de effectiviteit van personeelsmanagement, terwijl Leijten zich veelmeer richt op de kwaliteit van organisatieleden bij de bepaling van de effectiviteit van personeelsmanagement.

In figuur 8⁹⁴ geven we de nadruk van de verschillende benaderingswijzen weer. Deze benaderingswijzen zijn tevens terug te vinden in figuur 3 (paragraaf 2.5: De Jong 2.1; Leijten 2.2 ; Born en Nollen 2.2; Van Otterlo 3).

Leijten en Born en Nollen richten zich bij het meten van de kwaliteit van personeelsmanagement dus primair op de interne ‘zachte’ prestaties (figuur 3: 2.2). Probleem hierbij is dat het verband tussen de psychologische variabelen (figuur 3: 2.2) en de bedrijfseconomische variabelen (figuur 3: 3.1) niet sterk is. In ons onderzoek trachten wij de kwaliteit van personeelsmanagement direct af te leiden van de externe effecten (figuur 3: 3) door de organisatieresultaatgebieden (figuur 3: 3.1) als uitgangspunt te nemen, en vervolgens te kijken in hoeverre de personele functie invloed, positief of negatief, uitoefent op die resultaatgebieden. Hierbij sluiten we ons aan bij de ruime en neutrale definitie van de personele functie van Born en Nollen (1998: 40): “doelen en activiteiten gericht op de effectieve inzet van de factor arbeid in de organisatie”. De personele functie zal per organisatie in detail anders ingevuld worden, waarbij wij aannemen dat de gekozen invulling van de personele functie steeds zo veel mogelijk gericht zal zijn op een zo goed mogelijke ‘interne fit’, d.w.z. dat steeds gestreefd wordt naar onderlinge samenhang in de onderdelen van personeelsmanagement. Het is immers niet aannemelijk te veronderstellen dat bijvoorbeeld een handelsorganisatie met een sterke gerichtheid op commerciële activiteiten haar personeelsbeoordelingssysteem niet zou proberen af te stemmen op haar beloningssysteem. Huselid (1995) stelde in dit verband vast dat er een universele directe relatie loopt van personele activiteiten (figuur 3: 1) als prestatiebeoordeling en -beloning gericht op vergroting van de motivatie naar winst en marktwaarde van het betreffende bedrijf (figuur 3: 3.1).

Bij commerciële bedrijven, zeker indien zij opereren in branches waarbinnen slechts lage winstmarges gerealiseerd kunnen worden (zie onze *case studies*, hoofdst. 11 en 12), is het bovendien belangrijk steeds invloed te kunnen uitoefenen op het loongebouw, bijvoorbeeld door flexibele looncomponenten in te bouwen. We zullen echter zien in onze *case studies* dat die ‘interne fit’ niet altijd optimaal is.

In figuur 8 geven we de verschillende (Nederlandse) benaderingswijzen van het prestatieprobleem weer.



Figuur 8: benaderingswijzen ‘personeelsmanagement in relatie tot prestatie’

Na in dit hoofdstuk een algemene inleiding gegeven te hebben van het Nederlandse onderzoek m.b.t. de relatie tussen p-management en prestatie, zullen we in hoofdstuk 10 een model presenteren op basis waarvan we in hoofdstuk 14 de prestatie van p-management zullen meten.



9 Personeelsmanagement in de Nederlandse Houthandelsbranche: een overzicht.

9.1 Inleiding.

In dit hoofdstuk gaan we nader in op de vorm van personeelsmanagement in de Nederlandse bedrijfstak Houthandel. We geven hier een beschouwing over personeelsmanagement in de Nederlandse Houthandelsbranche en over de historische ontwikkeling van personeelsmanagement binnen de Houthandelsbranche. Daarmee schetsen we het kader waarbinnen ons onderzoek plaats heeft gevonden.

9.2 Een eerste (1968) aanzet tot explicitering van personeelsbeleid in de bedrijfstak Houthandel.

Al in 1968 vroeg men zich binnen de Nederlandse Houthandel af wat onder goed personeelsbeleid moest worden verstaan.

Het bestuur van 'de bond ter behartiging van de sociale aangelegenheden in de Houthandel in Nederland' (SAHIN) had er een duidelijke mening over: "Goed personeelsbeleid betekent eigenlijk niets anders, dan dat de leiding van de onderneming alle medewerkers van de onderneming op precies dezelfde wijze tegemoet treedt als zij zélf ook bejegend zou willen worden".⁹⁵

Hoe de onderneming dan wel "bejegend zou willen worden" vermeldt het bestuur echter niet! Ofschoon 1968 beschouwd kan worden als een jaar waarin allerlei sociale- en politieke normen in het Westen hevig ter discussie stonden⁹⁶, hield de Nederlandse Houthandel er in haar relatie met werknemers kennelijk nog vrij 'verlicht despotische' opvattingen op na. Werknemers waren diegenen die het personeelsbeleid 'ondergingen', terwijl werkgevers het personeelsbeleid uitvoerden. Goed personeelsbeleid werd echter wel als belangrijk ervaren voor de totale bedrijfsvoering, die als doel had "het optimaal voortbestaan van de onderneming" (SAHIN, 1968: 12). Maar de directie bepaalt(!) zoals ook blijkt uit het antwoord op de vraag welke vorm van personeelsbeleid in een onderneming gehanteerd moest worden: "Welke vorm van personeelsbeleid in een onderneming toepassing vindt hangt van verschillende omstandigheden af: de historie van de onderneming, het opleidingsniveau van de werknemers enz., maar vooral van de persoonlijke inzichten en misschien ook wel van de maatschappijbeschouwing van de bedrijfsleiding." (SAHIN 1968: 14) (onderstreping: RvO). Deze zienswijze, die mogelijk binnen veel Houthandels nog niet veel veranderd is heden ten dage, sluit aan bij het cultuurkenmerk 'organisatiegebondenheid' zoals we dat in hoofdstuk 5 hebben beschreven. Organisatiegebondenheid als cultuurfenomeen wordt immers gekenmerkt door "duidelijke aansluiting van de persoonlijke normen en waarden van medewerkers op die van de organisatiecultuur" en "de directie denkt voor de medewerkers die dat zelf niet gewend zijn."

Dat het veranderde sociale- en politieke klimaat ook in Nederland geleid heeft tot andere opvattingen over arbeidsrelaties en HRM moge blijken uit de stroom publicaties over deze

⁹⁵Deze tekst is te vinden in: Mensenwerk in de Houthandel. Een schets van personeelsbeleid in Houthandelsbedrijven, uitgave van de bond ter behartiging van de sociale aangelegenheden in de Houthandel in Nederland, Amsterdam 1968.

⁹⁶Zie H. P. H. Jansen, Kalendarium. Geschiedenis van de lage landen in jaartallen, Het Spectrum, Utrecht/Antwerpen, 1979, 4e dr., pp. 201 t/m 204. De periode tussen 1959 en 1970 in Nederland wordt gekenmerkt door twijfel aan de gevestigde moraal, de religieuze dogma's, het traditionele partijwezen en de anticommunistische buitenlandse politiek.

onderwerpen die vooral sedert de jaren 70 op gang is gekomen. Personele aangelegenheden mogen zich niet alleen vanuit het bedrijfsleven verheugen in een steeds grotere belangstelling maar ook vanuit de wetenschap⁹⁷ is men steeds meer geïnteresseerd geraakt in dit onderwerp.

9.3 De ontwikkeling van personeelsmanagement.

Ook in de Houthandelsbranche heeft zich de ontwikkeling van personeelsmanagement, zoals we die in tabel 8 reeds geschetst hebben, voltrokken. De meeste bedrijven in die bedrijfstak zijn echter (nog?) niet in het HRM-stadium terechtgekomen. Wel werd reeds in 1968 vastgesteld dat personeelsbeleid een onderdeel vormt van het totale ondernemingsbeleid (SAHIN, 1968: 12). Tegelijk werd echter gewaarschuwd tegen verwaarlozing van personeelsbeleid door het te zien als sluitpost. Of zoals de Bond ter behartiging van de sociale aangelegenheden in de Houthandel in Nederland het in 1968 formuleerde: “Het zal duidelijk zijn, dat al deze deelbeleiden (personeelsbeleid, technisch beleid, commercieel beleid, financieel beleid, etc., RvO) van gelijk niveau, dus van directieniveau zijn, dat bij de bepaling van het totale ondernemingsbeleid alle deelbeleiden in de beschouwing moeten worden betrokken en dat van geen van deze deelbeleiden een soort sluitpost mag worden gemaakt! Helaas is dat laatste ten aanzien van het personeelsbeleid nog wel eens het geval en dat zal zich vroeger of later (waarschijnlijk vroeger) zeker wreken.”

Sedert de jaren 80 kan volgens een aantal auteurs (De Jong, 1987; Baarda et al., 1994) goed personeelsmanagement beschouwd worden als personeelsmanagement dat een (duidelijke) bijdrage levert aan:

- ◆ de bestuurbaarheid van de onderneming;
- ◆ het commerciële-, financiële- en technologische succes;
- ◆ de bedrijfscultuur als een collectief en algemeen geaccepteerd waardensysteem;
- ◆ essentieel voor de continuïteit van de onderneming geacht sociaal beleid. (De Jong, 1987: 36-38).

Hier zou nog aan toegevoegd kunnen worden dat personeelsmanagement ook tot doel heeft de verschillende verwachtingen van de verschillende ‘stakeholders’ (werknemers; aandeelhouders; vakbondsleden; ondernemingsraden; etc.) met betrekking tot de resultaten van ondernemingen waar te maken (Paauwe, 1996).

9.4 Karakterisering van het personeelsmanagement in de Nederlandse Houthandel.

In deze paragraaf beogen we een brede beschrijving te geven van het personeelsmanagement binnen de Nederlandse Houthandelsbranche die dient ter verkenning en oriëntatie voor ons *case study* onderzoek naar Jongeneel b.v. en Houtgroep Van Drimmelen. Vooraleer we met onze *cases* de ‘onderzoeksdiepte’ in duiken willen we eerst een beeld hebben van de bredere context waarbinnen onze *cases* zich bevinden⁹⁸.

⁹⁷In 1986 werd aan de Katholieke Hogeschool Tilburg (thans Katholieke Universiteit Brabant), een studierichting Personeelswetenschappen opgericht. In het Angelsaksische wetenschapsbedrijf bestaat een dergelijke discipline al langer.

⁹⁸Dit deel van het onderzoek is gebaseerd op een kwantitatief onderzoek onder 27 Nederlandse Houthandelsbedrijven (zie voor de vragenlijsten paragraaf 20.1). Voor een uitgebreide beschrijving van dit onderzoek, zie R. Scheerder, Door de bomen het bos zien. Een karakterisering van het personeelsmanagement in de houtbranche. Nijmegen, november 1996. Doctoraalscriptie.

9.4.1 Inleiding.

De Houthandel in Nederland vormt de bredere context waarbinnen wij het *case study* onderzoek, gericht op de rol van personeelsmanagement, naar twee Houthandelsbedrijven, Jongeneel en Houtgroep Van Drimmelen (zie hoofdstukken 11 en 12), zullen plaatsen.

Om onze cases uiteindelijk goed te kunnen plaatsen binnen hun branchecontext dienen we het personeelsmanagement binnen de Houthandelsbranche te beschrijven. Welke specifieke eigenschappen kunnen we eventueel toedichten aan de Houthandelsbranche en wat betekent dit voor ons onderzoek? Kortom, we willen zoveel mogelijk inzicht verwerven in de breedte van de Houthandelsbranche ten behoeve van het uiteindelijke *case study* onderzoek.

Leijten (1991) heeft voor zijn dissertatie betreffende de relatie tussen personeelsmanagement en de effectiviteit van organisaties vragenlijsten ontwikkeld die bijzonder bruikbaar bleken voor het onderhavige deel van ons onderzoek. We hebben Leijten's vragenlijsten -zijn onderzoek richt zich op de metaalbranche in Nederland- aangepast voor ons eigen onderzoek. De door ons gebruikte vragenlijsten zijn als appendix 1 in dit boek opgenomen (zie hoofdstuk 19).

9.4.2 Relevantie van de branche-context voor het onderzoek naar de effectiviteit van personeelsmanagement in de Houthandel.

Door de Houthandelsbranche voor wat betreft haar personeelsmanagement in kaart te brengen krijgen we een overzichtskaart van het personeelsmanagement binnen de Houthandelsbranche in Nederland. Die overzichtskaart helpt ons bij het bepalen van de onderwerpen en de richting die we in zullen gaan bij ons gedetailleerdere onderzoek naar twee zelfstandige bedrijven binnen die branche.

We kiezen voor deze opzet omdat we van mening zijn dat personeelsmanagement contextspecifiek (HRM-contingentie-theorie, zie tabel 10) is, en onder die context verstaan we zowel de branche als de specifieke onderneming. Het verdient derhalve aanbeveling om beide te onderzoeken: zowel bedrijfstak als individuele ondernemingen.

9.4.3 Indeling.

Ten behoeve van dit hoofdstuk hebben we een HRM-indeling van Beer (1984) gebruikt die vrijwel alle velden van HRM dekt:

- ♦ *in-, door- en uitstroom van personeel* (Human Resource Flow, Beer et al., 1984); betreft de traditionele onderdelen van HRM, zoals werving & selectie, regelingen in verband met beëindigen dienstverband, loopbaanbegeleiding, opleidingen, etc.;
- ♦ *beloningen* (Reward Systems, Beer et. al., 1984) omvat de aspecten functieclassificatie en beloningen;
- ♦ *personeelsbeoordeling* beschouwen wij als een apart onderdeel omdat dit onderdeel slechts indirect met de Human Resource Flow te maken heeft;

- ◆ *arbeidsinhoud* is terug te voeren op de zgn. Work Systems (Beer, et. al., 1984). Hieronder vallen aspecten als werkstructurering, ergonomie, bedrijfsgeneeskundige activiteiten, etc.;
- ◆ *arbeidsverhoudingen* betreft de aspecten die te maken hebben met *Employee Influence* (Beer et. al., 1984) en daarmee de mate van verantwoordelijkheid, gezag en invloed die de organisatie delegeert naar haar leden;
- ◆ de Ondernemingsraad, stijl van leidinggeven, werkoverleg en de rol van de vakorganisaties vormen belangrijke onderdelen van de arbeidsverhoudingen;
- ◆ *integratie van het HRM* betekent dat het HRM onderdeel uitmaakt van het strategisch beleid van een organisatie. Hiermee kan een onderneming een *competitive advantage* (Hamel/Prahalad, 1994) behalen. Dat HRM een middel kan zijn om een onderneming een concurrentievoordeel te brengen is een relatief nieuwe gedachte. Maar het belang van HRM zal in dit opzicht alleen maar groter worden. Immers, zoals Hamel en Prahalad (1994: 137) terecht opmerken “the task of focusing intellectual and emotional energy is as important for top management as allocating financial capital”.

Bij de bespreking van dit hoofdstuk baseren we ons op de onderstaande volgorde:

- ◆ opzet van het onderzoek;
- ◆ meetinstrumenten (vragenlijstcores);
- ◆ resultaten vragenlijsten;
- ◆ conclusies.

9.4.4 Personeelsmanagement in de Nederlandse Houthandelsbranche.

Op basis van persoonlijke waarnemingen binnen de bedrijfstak Houthandel in de periode 1991-1998⁹⁹ formuleren we de hypothese dat:



het personeelsmanagement in de Nederlandse Houthandelsbranche in de periode 1987-1997 niet in staat is geweest een positieve bijdrage te leveren aan de prestatie van de organisaties binnen die branche. Personeelsmanagement binnen de Nederlandse Houthandelsbranche beschouwen we dan ook vooral als een Key Risk Factor.

Hoe nu valt het personeelsmanagement binnen de Houthandelsbranche te karakteriseren?

Dit deel van het onderzoek baseren wij op vragenlijsten (zie appendix 1) zoals die door Leijten (1991) ten behoeve van zijn dissertatie¹⁰⁰ ontwikkeld werden en door ons zijn aangepast aan onze specifieke onderzoeksvragen.

Bij de karakterisering van het HRM binnen de Houthandelsbranche gebruiken we eveneens de indeling van Leijten (1991), die spreekt over arbeidsvoorzieningen, arbeidsvoorwaarden,

⁹⁹ De auteur heeft in deze periode gewerkt bij Jongeneel b.v. als Hoofd Opleidingen.

¹⁰⁰ A. Th. Leijten, Stimulerend personeelsmanagement. Een effectiviteitsdiagnose, Amsterdam, 1991. In zijn onderzoek probeert Leijten een relatie te leggen tussen de wijze van HRM en de sociale en financiële effectiviteit van organisaties. Zijn onderzoek is verricht onder een groot aantal bedrijven binnen de metaalindustrie.

arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen. Deze indeling is ontleend aan de indeling van Beer (1984) zoals we die eerder in dit hoofdstuk beschreven hebben.

Deze indeling wordt in tabel 12 verder onderverdeeld in de operationele velden¹⁰¹ waarbinnen HRM zich beweegt:

Arbeidsvoorziening en	Werving & selectie Introductie Vacatureplanning Personeelsplanning Loopbaanbegeleiding Functioneringsgesprekken Personeelsbeoordeling Opleiding & Ontwikkeling (RvO) Pensioenregeling Ontslagprocedures
Arbeidsvoorwaarde n	Beloningen Rechtspositie Functieclassificatie Regeling specifieke werknemers Klachtenregeling Overige regelingen
Arbeidsomstandighe den	Arbeidsinhoud Ergonomie Bedrijfsgeneeskundige zaken Bedrijfsmaatschappelijk werk Werkstructurering Veiligheid
Arbeidsverhoudinge n	Ondernemingsraad Werkoverleg Relatie met de vakorganisaties Stijl van leidinggeven Samenwerking binnen de organisatie Communicatie en voorlichting

Tabel 12 : operationele velden HRM.

Vervolgens zullen we hieronder de verschillende deelgebieden van het HRM wat meer in detail beschrijven. Deze deelgebieden komen immers naar voren in de vragenlijst.

♦ Werving & Selectie

Vragen met betrekking tot werving & selectie handelen over wie binnen het bedrijf de sollicitatiegesprekken voert, wie de eindverantwoordelijkheid heeft voor de aanname en of er

¹⁰¹ Deze operationele velden komen overeen met de indeling zoals die gebruikt wordt in de recente literatuur. Zie ook P.R. Baarda et. al., Ken- en stuurgetallen voor HRM, 1994, p. 31.

bij de selectieprocedure gebruik wordt gemaakt van psychologische tests en of die met de sollicitanten besproken worden.

Daarnaast wordt de vraag gesteld of toekomstige collega 's of ondergeschikten bij de selectieprocedure betrokken worden.

♦ **Introductie.**

Hier wordt nagegaan of er een formele introductieregeling bestaat.

♦ **Loopbaanbegeleiding.**

Gekeken wordt of er loopbaanbegeleiding plaatsvindt en zo ja welke doelgroepen er voor in aanmerking komen. Tevens wordt de vraag gesteld of een belangstellingsonderzoek deel uitmaakt van de loopbaanbegeleiding.

♦ **Opleidingen.**

Percentage van de medewerkers, onderverdeeld naar hoger- en lager opgeleid, dat in aanmerking komt voor opleiding.

♦ **Regeling einde dienstverband.**

Dit betreft de eindverantwoordelijkheid bij ontslag en het al dan niet bestaan van zgn. exit interviews.

♦ **Functieclassificatie.**

Indien er sprake is van een functieclassificatie systeem¹⁰² wordt gevraagd of de werking daarvan bekend is bij de werknemers.

♦ **Beloningen.**

Is er sprake van een intern beloningsbeleid met daarin al of niet een winstuitkering en zgn. 13^e maands-uitkering.

♦ **Personeelsbeoordeling.**

Hier wordt gekeken naar het functioneren van de medewerker (prestatiebeoordeling) en naar zijn/haar potentieel. Daarnaast wordt er gekeken in hoeverre de werknemer op de hoogte is van de beoordelingsdoelstellingen en of hij/zij inspraak heeft in de beoordeling als zodanig.

¹⁰² De CAO voor de Houthandel kent een eigen functieclassificatiesysteem sinds eind jaren tachtig.

♦ Arbeidsinhoud.

- *Werkstructurering* : wordt er aan werkstructurering gedaan en is de Ondernemingsraad hierbij betrokken.
- *Bedrijfsgeneeskundige activiteiten* : medische keuring bij aanstelling.
- *Ergonomie* : wordt er bij de aanschaf van machines rekening gehouden met ergonomische aspecten?

♦ Arbeidsverhoudingen.

- *Ondernemingsraad* : is er sprake van een ondernemingsraad en zo ja wat is dan haar invloed en hoe is haar relatie met de directie van de betreffende onderneming.
- *Stijl van leidinggeven* : hier wordt de manier van leidinggeven in beeld gebracht, evenals ondersteunende activiteiten met betrekking tot de stijl van leidinggeven.
- *Werkoverleg* : hoeveel werkoverleg vindt er plaats per maandelijkse periode en in hoeverre worden alle werknemers betrokken bij dat overleg.
- *Vakorganisaties* : mate van contact met de vakorganisaties.

♦ Integratie HRM.

- *Afdeling personeel (& organisatie)* : is er überhaupt een afdeling P (& O) en/of is er een aanstellingsbeleid voor personeelsfuncties.
- *Relatie P&O/Directie* : wie is verantwoordelijk voor het personeelsbeleid.
- *Sociaal statuut* : is er een sociaal statuut of een sociaal plan opgesteld binnen de organisatie.

♦ Algemeen.

Algemene vragen : betreffen het oprichtingsjaar van de organisatie; het aantal medewerkers; de leeftijd van de vijf hoogste functionarissen; is er sprake geweest van een reorganisatie; zijn diepte-investeringen gepleegd en de mate van ziekteverzuim.

9.4.5 Proefpersonen en respons.

Wij hebben ten behoeve van ons onderzoek de 50 grootste Houthandelsondernemingen in Nederland¹⁰³ benaderd.

Het bleek echter niet mogelijk *at random* bedrijven te selecteren omdat, na inventarisatie van de branche in samenwerking met de Vereniging Van Nederlandse Houtondernemingen, de omvang van de bedrijven lager uitviel dan verwacht (van Asch, 1994: 3-4). Bij bedrijven met minder dan 10 werknemers is immers nauwelijks sprake van formeel HRM. Derhalve zijn uitsluitend bedrijven met meer dan 10 werknemers geselecteerd.

Na een aanvankelijk teleurstellende respons op de uitgebreide (33 pagina 's) vragenlijst is besloten deze in te korten en tevens telefonische follow-up toe te passen. Uiteindelijk liep de respons door deze acties op tot 54% ofwel 27 bedrijven.

¹⁰³ We hebben uitsluitend Houthandels benaderd die lid zijn van de brancheorganisatie Vereniging Van Nederlandse Houtondernemingen, VVNH. Deze Houthandelaren zijn door hun lidmaatschap tevens gebonden aan de CAO voor de Houthandel (overigens is de CAO voor de Houthandel per 1996 voor het eerst algemeen bindend verklaard voor de gehele branche!).

Het gemiddeld aantal werknemers van de onderzochte bedrijven bedraagt 100, terwijl het merendeel van de bedrijven (56%) beschikt over 25-60 werknemers.

Het grootste bedrijf had ca. 1000 werknemers in de periode van het onderzoek, terwijl het kleinste bedrijf 13 medewerkers in dienst had.

9.4.6 Resultaten van het onderzoek.

Hoe ziet het nu het personeelsmanagement van de Houthandelsbranche eruit?

De resultaten worden beschreven steeds aan de hand van de vragen zoals die in de vragenlijst staan¹⁰⁴. De vragen zijn gegroepeerd rond de HRM-thema 's waarop zij betrekking hebben.

Bij ieder thema wordt steeds een beschrijving gegeven van de Houthandel in relatie tot dit thema. Dit wordt gedaan aan de hand van een inventarisatie van de scores op de vragenlijst. De scores van de Houthandel worden dan in een tabel weergegeven.

9.4.7 In- door- en uitstroom van personeel.

Werving & selectie

Binnen het thema werving & selectie bekijken we een zestal onderdelen:

1. Krijgt de sollicitant vóór het sollicitatiegesprek informatie betreffende de organisatie en anderszins toegezonden
2. Wordt het sollicitatiegesprek gevoerd door een personeelsfunctionaris
3. Vindt er een psychologische test plaats en zo ja voor welke doelgroep(en)
4. In hoeverre worden toekomstige collega 's dan wel ondergeschikten bij de selectie betrokken
5. Welke functionaris(sen) binnen de organisatie hebben de eindverantwoordelijkheid voor de uiteindelijke aanname
6. Bestaat er binnen de organisatie een voorkeur voor mannen dan wel vrouwen bij commerciële functies.

Het blijkt dat:

Ad. 1. Voorafgaand aan een sollicitatieprocedure, geen (bedrijfs) informatie aan de sollicitant wordt verstrekt.

Ad. 2. In de helft van de gevallen wordt het sollicitatiegesprek gevoerd door een personeelsfunctionaris van het bedrijf.

Ad. 3. Bij 12 bedrijven worden er helemaal geen (psychologische) tests gebruikt tijdens de sollicitatieprocedure. Bij 10 bedrijven worden tests afgenomen ten behoeve van midden- en hoger kader functies, terwijl 5 bedrijven dit uitsluitend doen bij hoger kader functies. Met betrekking tot het bespreken met de sollicitant van de tests, ligt de score op gemiddeld.

Ad. 4. Dit geldt eveneens voor het betrekken van toekomstige collega 's in de

¹⁰⁴ Zie bijlage onderzoeksvragenlijst.

sollicitatieprocedure. Ondergeschikten daarentegen worden minder vaak bij de sollicitatieprocedure van hun chefs-in-spé betrokken.

Ad. 5. Binnen de Houthandel heeft met name de (algemeen) directeur de eindverantwoordelijkheid voor aanname van personeel en niet de chef of personeelsfunctionaris.

Ad. 6. Bij commerciële functies¹⁰⁵ wordt over het algemeen de voorkeur gegeven aan mannelijke kandidaten.

¹⁰⁵ Commerciële functies binnen de Houthandel zijn o.a. verkoper binnendienst; verkoper buitendienst (vertegenwoordiger); verkoopleider en vestigingsmanager.

In tabellen 13 en 14 volgen schematische weergaves van de scores op de vragen met betrekking tot werving & selectie:

ITEM ¹⁰⁶	H	SD h
Informatietoezending vóór gesprek (7) ¹⁰⁷	5.78	1.78
Afdeling p & o voert gesprek (7)	4.31	2.64
Afnemen van (psychologische) tests (4)	2.70	1.24
Bespreking resultaten tests (7)	4.44	2.71
Toekomstige collega 's betrokken (7)	3.74	1.79
Toekomstige ondergeschikten betrokken (7)	5.11	1.87
Voorkeur man/vrouw (7)	2.89	1.19

Tabel 13 : werving & selectie.

Bij vragen met een 7-puntsschaal: 1= bijna altijd; 7= bijna nooit

Bij “afnemen van (psychologische) tests: 1= hoger kader; 2= midden kader; 3= lager kader; 4= niet

Bij “voorkeur man/vrouw”: 1= bijna altijd de man; 2= bijna altijd de vrouw

H = gemiddelde score Houhandelsbranche

SD h = standaard afwijking Houhandelsbranche

N = 27

Achter elke vraag staat tussen haakjes steeds de bandbreedte van die vraag

ITEM ¹⁰⁸	JA	NEE
Chef verantwoordelijk aanname (2)	19%	81%
Personeelszaken verantwoordelijk aanname (2)	19%	81%
Directeur verantwoordelijk aanname (2)	78%	22%

14: werving & selectie. (n = 27)

Introductie (nieuwe medewerkers).

Een meerderheid (69%) van de onderzochte bedrijven binnen de Houhandelsbranche blijkt gebruik te maken van een introductieregeling.

¹⁰⁶ Voor alle items in deze en volgende tabellen in dit boek gebaseerd op ons onderzoek binnen de Houhandelsbranche geldt: H = gemiddelde score Houhandelsbranche; SD h = standaard afwijking Houhandelsbranche.

¹⁰⁷ Achter iedere vraag wordt tussen haakjes de schaalgrootte van de betreffende vraag gegeven.

¹⁰⁸ Voor alle items in deze en volgende tabellen in dit boek gebaseerd op ons onderzoek binnen de Houhandelsbranche geldt: H = gemiddelde score Houhandelsbranche; SD h = standaard afwijking Houhandelsbranche.

Schematisch ziet dit er als volgt uit (tabel 15):

Item	JA	NE E
Er is een introductieregeling	69%	31 %

Tabel 15 : introductie. (n = 27)

Loopbaanbegeleiding.

Onder loopbaanbegeleiding verstaan we het tot ontwikkeling brengen van loopbanen, waarbij sprake is van een bewuste interventie door een begeleidende instantie [binnen- of buiten de organisatie, RvO] gericht op beïnvloeding van de loopbaan (Boerlijst, van der Flier, Van Vianen, 1993: 11). Loopbaanbegeleiding wordt door Boerlijst et al. (1993: 11) gezien als een onmisbaar instrument bij het op peil houden van de geschiktheid en wendbaarheid van mensen in organisaties. Van de Loo (1992: 15) merkt hierover op dat in deze definitie het huidige en toekomstig functioneren van de werknemer binnen het perspectief van de organisatie centraal staan en derhalve loopbaanbegeleiding beschouwd kan worden als een HRM-instrument.

Als de loopbaanbegeleiding primair gericht is op het vervullen van toekomstige managementfuncties dan spreekt men eerder van Management Development (Van de Loo, 1992). Indien de “interveniërende activiteit uitgaat van een onafhankelijke deskundige en wanneer de beleidsdoelstellingen primair de cliënt betreffen dan wordt deze vorm van loopbaanbegeleiding ook wel aangeduid met loopbaancounseling” aldus Van de Loo (1993). Het spreekt voor zich dat loopbaanbegeleiding voor ons vooral in de betekenis van het HRM-instrument gezien wordt.

Hier hebben we gekeken of loopbaanbegeleiding wordt toegepast binnen de organisatie en zo ja, dan worden de doelgroepen van loopbaanbegeleiding belicht en wordt gekeken in hoeverre de loopbaanbegeleidingsprocedure een belangstellingsonderzoek bevat.

Binnen de Houthandelsbranche blijkt loopbaanbegeleiding vooral bestemd voor het midden kader personeel. Hoewel toch nog 33% van de bedrijven de mogelijkheid van loopbaanbegeleiding aan al hun medewerkers aanbiedt. In 15% van de gevallen wordt er helemaal niets aan loopbaanbegeleiding gedaan. En voor 85% van de lager kader medewerkers wordt niets aan loopbaanbegeleiding gedaan! Dit moet wel een doorn in het oog zijn van de vakorganisaties! Opmerkelijk is dat in het geval van het hoger kader personeel deze score bijna even hoog is, nl. 70%. Het middenkader vormt kennelijk de *backbone* van de Houthandel, waar relatief veel tijd en aandacht in geïnvesteerd wordt. Hiermee wordt opnieuw duidelijk dat de Houthandel wat dit betreft een traditionele branche is. Binnen modernere branches en bedrijven wordt steeds meer onderscheid gemaakt tussen ‘kernwerknemers’ en ‘perifere’ werknemers, waarbij deze laatste groep een gemakkelijk te vervangen groep is, waar minder in geïnvesteerd zal worden. Het zijn immers vooral de kernwerknemers die verantwoordelijk zijn voor de kerncompetenties van de organisatie. De binding met de overige werknemers heeft de neiging af te nemen (dit in tegenstelling tot de traditionele familiebedrijven binnen de Houtbranche) (De Korte/Bolweg, 1995: 76).

De vraag naar een belangstellingsonderzoek als onderdeel van loopbaanbegeleiding levert een gemiddelde score op.

De cijfers zeggen overigens niets over de kwaliteit en het succes van loopbaanbegeleiding binnen de branche. Hiertoe zou een apart onderzoek gewenst zijn.

In tabellen 16 en 17 vervat:

Item	h	SD h
Er vindt loopbaanbegeleiding plaats (7)	4.0 0	2.02
Belangstellingsonderzoek (7)	4.5 8	1.98

Tabel 16 : loopbaanbegeleiding (achter iedere vraag wordt tussen haakjes de schaalgrootte van de betreffende vraag gegeven).

Bij “er vindt loopbaanbegeleiding plaats”: 1= systematisch; 7= bijna nooit

Bij “belangstellingsonderzoek”: 1= bijna altijd; 7= bijna nooit

N = 27.

Item	JA	NE E
Loopbaanbegeleiding hoger kader	30%	70 %
Loopbaanbegeleiding midden kader	52%	48 %
Loopbaanbegeleiding lager kader	15%	85 %
Loopbaanbegeleiding alle medewerkers	33%	67 %
Loopbaanbegeleiding niemand	15%	85 %

Tabel 17 : loopbaanbegeleiding.

Opleidingen.

Opleidingen worden in het kader van bedrijfsactiviteiten steeds meer gezien als een instrument (bij uitstek?, RvO) om over hoog gekwalificeerde medewerkers te kunnen beschikken, die dan kunnen bijdragen aan groei en vernieuwing (Kessels en Smit, 1993). Een bruikbare definitie van Kessels en Smit (1993) aangaande de functie van opleidingen luidt: “Opleidingen in organisaties moeten erop gericht zijn medewerkers in staat te stellen de noodzakelijke kwalificaties te verwerven, waarmee zij hun functie optimaal kunnen uitvoeren, teneinde de organisatiedoelen beter te realiseren”. Bedrijfsopleidingen zijn daarmee in de eerste plaats gericht op het functioneren van medewerkers en niet op de kennis van medewerkers. Of dit zo blijft in de toekomst valt te betwijfelen. Meer en meer zal kennis, en niet vaardigheid, een factor van belang worden, althans in de westerse economieën. Of, zoals Tissen (1995) in zijn oratie stelde: “Het lijkt in dit verband [de veranderende rol, plaats en positie van mensen in werksituaties, RvO] niet

onwaarschijnlijk dat werk in de toekomst slechts zal worden verricht door een kleine, mondiaal beschikbare, qua samenstelling steeds wisselende groep van kenniswerkers die eraan gewend zijn in een niet materie gebonden context te functioneren". Dit gaat mogelijk op lange termijn zelfs op voor de traditionele Houthandel waar steeds meer productieprocessen (zagen en bewerken) in (lage lonen) landen van herkomst plaatsvinden en waarbij steeds minder mensen nodig zijn door geavanceerdere machines en technieken en de opkomst van alternatieve materialen (Evers/Wolpert, 1994). Vooralsnog is hier echter, zeker binnen de familiebedrijven in de Houthandel, nog geen sprake van.

Naast de bedrijfsfunctie van opleidingen, worden opleidingen ook nog ge(mis-, RvO)bruikt voor een aantal andere doelen, waaronder: secundaire arbeidsvoorwaarden; promotie; beloning of straf; status, etc. (Kessels en Smit, 1993).

Als wij spreken over opleidingen dan verstaan we hier vooral bedrijfsopleidingen onder. Bedrijfsopleidingen vormen in Nederland (en ook daarbuiten!) een nog immer groeiend fenomeen. Zeker ook onder invloed van de nog steeds toenemende belangstelling voor het fenomeen *lerende organisatie* (Senge, 1990; van der Zee, 1993; Sprenger, 1995; Swieringa, Wierdsma, 1990). Over de precieze uitgaven die Nederlandse ondernemingen doen in het kader van opleidingen bestaat geen duidelijkheid. Enerzijds spreekt over men over 3,5 miljard per jaar en gemiddeld ruim 4% van de loonsom bij grote bedrijven (Thijssen, 1993). Andere cijfers zeggen dat de Nederlandse werkgever gemiddeld 1,5% van de totale loonsom in opleidingen investeert, terwijl dit voor bijvoorbeeld een bedrijf als Albert Heijn in 1993 zelfs gemiddeld 3% bedroeg (Van Sandick/Schaap-Neuteboom, 1993). Het lijkt in elk geval aannemelijk om de gemiddelde uitgaven voor bedrijfsopleidingen in Nederland te schatten tussen 1,5% en 4% van de totale loonkosten (Mulder, 1993)¹⁰⁹. Zoals we verderop zullen zien ligt het percentage van de loonsom dat binnen de Houthandelsbranche aan opleidingen wordt uitgegeven tussen 0% en 10%, met de nadruk op 0%-5%, hetgeen dus conform het landelijk beeld is.

De aanwezigheid van een opleidingsplan, hoewel een belangrijk instrument binnen de doorstroom van personeel, treft men slechts sporadisch aan binnen de Nederlandse Houthandelsbranche¹¹⁰.

Net als bij loopbaanbegeleiding komt het lager kader er voor wat betreft opleidingen wat slechter vanaf dan het hoger kader. Bij het lager kader ligt de meest voorkomende frequentie voor het in aanmerking komen voor opleidingen op 25-50% (6 bedrijven), terwijl dit percentage voor het hoger kader eveneens ligt tussen 25-50% (7 bedrijven).

In het geval van het lager kader, ligt het percentage bij 15 van de 21 overige bedrijven lager, terwijl dit bij het hoger kader het geval is voor 11 van de overgebleven 20 bedrijven. Het hoger kader scoort beter als het gaat om het aantal bedrijven waar zij voor 75-100% in aanmerking komen voor opleidingen ten opzichte van het lager kader, nl. bij respectievelijk 6 en 3 bedrijven.

Het percentage van de (bruto) loonsom dat besteed wordt aan opleidingen, een veel gebruikt

¹⁰⁹ De uitgaven aan bedrijfsopleidingen in de Verenigde Staten lagen in 1990 v.w.b. "business and industry" op \$ 45,5 miljard (C. Carr, Smart training. The manager's guide to training for improved performance, McGraw-Hill, New York 1992). De V.S. geven dus relatief meer uit aan bedrijfsopleidingen dan Nederland, hetgeen niet verwonderlijk is als men bedenkt dat daar de bakermat van de bedrijfsopleidingen ligt.

¹¹⁰ De Stichting Wesp, Werkgelegenheids- en scholingsprojecten, te Woerden tracht o.a. door middel van de invoering van een modulair opgebouwde kennisbank voor de Houthandel het maken van opleidingsplannen door de bedrijven in die Houthandel te vergemakkelijken en zodoende het kennisniveau in de branche te vergroten (notulen bestuursvergadering, 2 oktober 1997).

kengetal¹¹¹ om de opleidingsinspanning van een onderneming uit te drukken, ligt voor de Houthandelsbranche tussen 0% en 10% (bij 22 van de onderzochte bedrijven tussen 0% en 5%). Dit is een alleszins gangbaar beeld. Als men echter bedenkt dat de branche, door middel van de brancheorganisatie Stichting WESP¹¹² gelden¹¹³ beschikbaar stelt voor de opleiding van alle werknemers, dan zou men verwachten dat de drempel voor werkgevers om hun medewerkers op te leiden wel heel erg laag zou moeten zijn. Echter, deze vergoedingen wegen waarschijnlijk, vooral bij de kleinere bedrijven, vaak niet op tegen de negatieve effecten van afwezigheid van de werknemers bij externe opleidingen.

Schematisch (tabel 18):

Item	h	SD h
Het bedrijf kent een opleidingsplan (7)	4.96	2.08
Percentage deelname lager personeel opleidingen (7)	3.93	1.94
Percentage deelname hoger personeel opleidingen (7)	4.37	2.17
Percentage loonsom voor opleidingen (5)	1.19	.396

Tabel 18 : opleidingen (achter iedere vraag wordt tussen haakjes de schaalgrootte van de betreffende vraag gegeven).

Bij vragen met een 7-puntsschaal: 1= bijna altijd; 7= bijna nooit

Bij “percentage opleidingen lager/hoger personeel”: 1= 0-5%; 2= 5-10%; 3= 10-15%; 4= 15-25%; 5= 25-50%; 6= 50-75%; 7= 75-100%

Bij “percentage opleidingen t.o.v. loonsom”: 1= 0-5%; 2= 5-10%; 3= 10-25%; 4= 25-40%; 5= > 40%

N = 27.

Regeling einde dienstverband.

¹¹¹ Zie o.a. Henk Mulder, *Koplopers in opleidingen*. 1993. De percentages van de loonsom besteed aan opleidingen lopen nogal uiteen tussen verschillende bedrijven en verschillende branches, maar ligt steeds ongeveer tussen 0% en 10%. Een bedrijf als Pink Elephant, automatisering, besteedde tot 1993 zelfs gemiddeld 12% van de loonsom aan opleidingen (Mulder, 1993, p. 113).

¹¹² Zie Collectieve Arbeidsovereenkomst voor de Houthandel, mei 1995-mei 1997, p. 100-103. Vereniging Van Nederlandse Houtondernemingen, Almere. Stichting WESP, werkgelegenheids- en scholingsprojecten, is een brancheorganisatie die paritair bestuurd wordt en die o.a. verantwoordelijk is voor de verdeling van subsidies binnen de branche ten behoeve van opleidings- en werkgelegenheids aangelegenheden. Zij ontvangt haar financiële middelen o.a. uit de zgn. O. O & A fondsen, Stichting Fonds voor Onderzoek, Opleiding en Arbeidsverhoudingen, die conform CAO-afspraken 1.55% van het premieloon van dat jaar van de werkgevers ontvangt. De werknemers betalen indirect mee aan deze stichting, en dus hun eigen opleidingen, doordat de werkgeverspremie in feite uit de loonruimte komt!

¹¹³ De Stichting WESP vergoedt opleidingen binnen de branche. Zij betaalt werkgevers grofweg 50% terug van de betaalde opleidingskosten per werknemer. Daarnaast betaalt zij werkgevers een dagvergoeding i.v.m. gemiste inkomsten door afwezigheid van de werknemer.

Net als bij werving & selectie het geval is, heeft doorgaans de directeur¹¹⁴ van de organisatie de eindverantwoordelijkheid inzake ontslag. Dit heeft waarschijnlijk te maken met de schaalgrootte van de ondernemingen binnen de branche. Daar waar grotere bedrijven beschikken over een eigen personeelsafdeling, zal deze zeker aanzienlijke bemoeienis hebben met eventuele ontslagzaken.

Zgn. exitinterviews worden nauwelijks gehouden binnen de branche. Mogelijk wederom te verklaren door de kleinschaligheid van de bedrijven, waardoor de chef en de directeur/manager in de praktijk zijn medewerkers continu aan het werk ziet en met hen communiceert, hetgeen een exitinterview welhaast overbodig maakt. Men weet immers vrij goed waar de schoen wringt!

Schematisch ziet een en ander in tabel 19 er als volgt uit:

Item	h	SD h
Bevoegdheid ontslag bij chef (7)	4.65	2.58
Bevoegdheid ontslag P & O (7)	4.50	2.73
Bevoegdheid ontslag directeur (7)	1.70	1.51
Gebruik van exitinterviews (7)	5.04	2.33

Tabel 19 : einde dienstverband (achter iedere vraag wordt tussen haakjes de schaalgrootte van de betreffende vraag gegeven).

Bij vragen met een 7-puntsschaal: 1= bijna altijd; 7= bijna nooit
N = 27.

Functieclassificatie

Binnen dit thema staat de vraag centraal of de werking van het functieclassificatiesysteem bekend wordt gemaakt aan de werknemers.

Binnen de Houthandelsbranche blijkt dit wel het geval te zijn. De werking van het systeem wordt uitvoerig tot zéér uitvoerig bekend gemaakt bij de werknemers.

Schematisch weergegeven (tabel 20):

Item	h	SD h
Werking functieclassificatie bekend bij medewerkers (7)	2.32	1.60

Tabel 20 : functieclassificatie (achter iedere vraag wordt tussen haakjes de schaalgrootte van de betreffende vraag gegeven).

Bij “werking functieclassificatie bekend bij medewerkers”: 1=ja, zéér uitvoerig; 7=nee, in het geheel niet
N = 27.

¹¹⁴ Directeuren van de kleinere- en middelgrote, tot ca. 50 medewerkers, Houthandels, kunnen in dit verband het best vergeleken worden met de vestigingsmanagers van de grotere bedrijven met meerdere regionale vestigingen.

9.4.8 Beloningen.

Beloningen

Onder beloningen verstaan we:

- ◆ het intern beloningsbeleid van de organisatie;
- ◆ aanwezigheid winstdelingsregeling;
- ◆ al of niet 13^e maand uitkering.

Daarnaast wordt aandacht besteed aan de doelstellingen die een organisatie heeft met betrekking tot beloningen:

- ◆ de totale loonsom zo laag mogelijk houden;
- ◆ goede beloning voor geleverd werk;
- ◆ het volgen van landelijke ontwikkelingen aangaande loonbeleid.

Uit onze enquête blijkt dat 30% van de onderzochte bedrijven geen intern beloningsbeleid kent. Bij de overige 70% van de bedrijven blijkt een grote variatie aanwezig te zijn in het hebben van een intern beloningsbeleid. Dit loopt van summier beleid tot bijzonder uitvoerig beleid op dit gebied.

De hoogte van winstuitkeringen ligt voornamelijk tussen 2-3%. Twee bedrijven kennen zelfs een winstuitkering van meer dan 5%.

Een 13^e maand uitkering wordt door 37% van de bedrijven betaald aan de werknemers.

Men hecht ten aanzien van het beloningsbeleid in volgorde van belangrijkheid het meest aan:

1. Het gelijke tred houden met de ontwikkelingen in de bedrijfstak (er is natuurlijk een basis in de vorm van de CAO-afspraken die bindend zijn voor de gehele branche);
2. Goede beloning in verhouding tot het werk;
3. Het zo laag mogelijk houden van de loonsom (gemiddelde score).

Hieronder volgen in tabellen 21 en 22 de schematische overzichten:

Item	h	SD h
Intern beloningsbeleid (7)	4.5 4	2.12
Importantie gelijke tred landelijke ontwikkeling (7)	2.7 3	1.61
Importantie goede beloning (7)	3.0 0	1.60
Importantie lage loonsom (7)	3.8 0	1.92
Percentage winstdeling (5)	2.1 7	1.37

Tabel 21 : beloningen (achter iedere vraag wordt tussen haakjes de schaalgrootte van de betreffende vraag gegeven).

Bij “intern beloningsbeleid”: 1=ja, zéér uitvoerig; 7=nee, in het geheel niet

Bij “importantie gelijke tred.../goede beloning/lage loonsom”: 1=zéér van belang; 7=geheel niet van belang

Bij “percentage winstdeling”: 1=0%; 2=1%; 3=2-3%; 4=4-5%; 5=>5%

N = 27.

Item	JA	NE E
Aanwezigheid winstdelingsregeling	48 %	52 %
Aanwezigheid 13 ^e maand	37 %	63 %

Tabel 22 : beloningen.

Personeelsbeoordeling

Bij het item personeelsbeoordeling richten we ons op het al of niet plaatsvinden van potentieel beoordeling, d.w.z. de mate waarin iemand geschikt geacht wordt binnen, dan wel buiten zijn functie, te kunnen groeien. Potentieelbeoordeling maakt dan deel uit van loopbaanmanagement¹¹⁵, een modern en belangrijk HRM-instrument.

Tevens richten we ons in onze vraagstelling op de beoordeling van de juistheid van de aanstelling.

¹¹⁵ Onder loopbaanmanagement verstaan we “het proces van continue, planmatige, systematische en optimale afstemming van de behoeften en mogelijkheden van de organisatie enerzijds en de wensen en mogelijkheden (potentieel, RvO) van de medewerkers anderzijds. Dat proces resulteert in individuele loopbaanplannen en loopbaanbegeleiding in alle loopbaanfasen en in activiteiten met als doel een continue en adequate bezetting van managementfuncties en specialistische functies te waarborgen én tegelijkertijd ontwikkelingsmogelijkheden te scheppen voor medewerkers”, F. Kluytmans et al., 1997, p. 363.

Schematisch weergegeven (tabel 23):

Item	h	SD h
Bij beoordeling: juistheid aanstelling (7)	3.73	2.29
Bij beoordeling: potentieel beoordeling (7)	2.84	1.89
Beoordelingsdoelstellingen bekend (7)	2.23	1.63
Inspraak bij beoordeling door werknemer (7)	3.39	2.10

Tabel 23 : personeelsbeoordeling (achter iedere vraag wordt tussen haakjes de schaalgrootte van de betreffende vraag gegeven).

Bij vragen met een 7-puntsschaal: 1=bijna altijd; 7=bijna nooit.

Bij “inspraak bij beoordeling door werknemer”: 1=inspraak; 7=geen inspraak

N = 27.

9.4.9 Arbeidsinhoud.

Werkstructurering

In hoeverre is er binnen de organisatie sprake van werkstructurering, ofwel taakverbreding en taakverruiming (Kluytmans et al., 1997: 42) en welke rol speelt de Ondernemingsraad hierbij.

Van de onderzochte bedrijven binnen de Houthandelsbranche blijken 7 bedrijven niets te doen aan werkstructurering, terwijl 3 bedrijven dit thema uitvoerig betrekken binnen hun HRM. Een relatief groot aantal bedrijven, nl. 10, betreft de Ondernemingsraad niet bij werkstructurering. In veel gevallen is de Ondernemingsraad vooral betrokken bij werkstructurering door inspraak of advies.

Schematisch in tabel 24:

Item	h	SD h
De organisatie doet aan werkstructurering (7)	4.37	2.12
Betrokkenheid OR bij werkstructurering (5)	3.61	1.37

Tabel 24 : werkstructurering (achter iedere vraag wordt tussen haakjes de schaalgrootte van de betreffende vraag gegeven).

Bij “de organisatie doet aan werkstructurering”: 1=ja, zeer uitvoerig; 7=nee, in het geheel niet.

Bij “betrokkenheid OR bij werkstructurering”: 1= door meebeslissen; 2= door inspraak; 3= door advies; 4= door mededeling; 5= niet

N = 27.

Bedrijfsgeneeskundige activiteiten

Vindt er bij indiensttreding een medische keuring plaats? Een medische keuring bij indiensttreding blijkt bij een meerderheid van de onderzochte bedrijven plaats te vinden.

In tabel 25 in schema:

Item	h	SD h
Medische keuring bij indiensttreding (7)	2.82	2.11

Tabel 25: bedrijfsgeneeskundige activiteiten (achter iedere vraag wordt tussen haakjes de schaalgrootte van de betreffende vraag gegeven).

Bij “medische keuring bij indiensttreding”: 1= bijna altijd; 7= bijna nooit
N = 27.

Ergonomie

Ergonomie, ofwel streven naar aanpassing van de werkomstandigheden aan de aard en de begrenzings van de mens¹¹⁶, staat in de Arbo-wet gespecificeerd onder het begrip Welzijn. De Arbo-wet heeft immers betrekking op drie aspecten, te weten veiligheid, gezondheid en welzijn in verband met de arbeid (Kluytmans et al., 1997: 454-455). Ergonomie speelt binnen de Houthandelsbranche vooral een belangrijke rol met betrekking tot machinale houtbewerking. Het spreekt voor zich dat bedrijven binnen de Houthandelsbranche die niet beschikken over een zgn. machinale minder ervaring met ergonomie zullen hebben dan de bedrijven met machinale.

Bij aanschaf van nieuwe machines wordt in redelijke mate rekening gehouden met ergonomische aspecten. Bij 6 van de onderzochte bedrijven zelfs in hoge mate.

Schematisch in tabel 26 weergegeven:

Item	h	SD h
Ergonomische aspecten bij aanschaf nieuwe machines (7)	3.19	1.86

Tabel 26 : ergonomie (achter iedere vraag wordt tussen haakjes de schaalgrootte van de betreffende vraag gegeven).

Bij “ergonomische aspecten bij aanschaf nieuwe machines”: 1= zeer frequent; 7= bijna nooit
N = 27.

¹¹⁶ Hier hebben we de definitie gebruikt zoals die gehanteerd wordt in van Dale Groot Woordenboek der Nederlandse Taal, Utrecht/Antwerpen 1995 (12^e dr.).

9.4.10 Arbeidsverhoudingen.

Ondernemingsraad

Bij dit item onderzoeken we, bij het bestaan van een Ondernemingsraad, de verhouding van die ondernemingsraad tot de directie, m.a.w. in hoeverre de Ondernemingsraad autonoom opereert. Daarnaast wordt gekeken naar de vorm van overleg tussen Ondernemingsraad en directie. Bovendien kijken we naar de invloed van de Ondernemingsraad op beslissingen betreffende onderwerpen waarover bij Ondernemingsraad en directie verschillende meningen bestaan.

De Wet op de Ondernemingsraden verplicht bedrijven met meer dan 35 werknemers een Ondernemingsraad te hebben.

Dat ondanks deze wet niet alle bedrijven die groter zijn dan 35 medewerkers over een Ondernemingsraad beschikken is volgens Kluytmans et al. (1997: 521) voornamelijk toe te schrijven aan een tweetal oorzaken:

1. Het ontbreken van de behoefte aan een Ondernemingsraad bij werknemers
2. Het bestaan van andere vormen van overleg.

Vooraf kleine vestigingen/bedrijven met een platte organisatiestructuur, kunnen in de praktijk vaak volstaan met meer directe en informele vormen van medezeggenschap (Kluytmans et al., 1997: 521). Dergelijke kleinere, platte, organisaties, zijn veelal kenmerkend voor de Houthandelsbranche. Bovendien zouden de vestigingen van de grotere organisaties, zoals Pont Meyer, Jongeneel en Stiho, wel beschouwd kunnen worden als kleine, min of meer zelfstandige, Houthandelsbedrijven¹¹⁷.

Werkoverleg, verderop als item apart uitgewerkt, blijkt bijvoorbeeld als vorm van informeel overleg in Nederlandse ondernemingen in toenemende mate toegepast te worden (Kluytmans et al., 1997: 521).

¹¹⁷ Zie voor en uitgebreide beschrijving van de branche hoofdstuk 6.

In tabellen 27 en 28 ziet een en ander er als volgt uit:

Item	h	SD h
Aanwezigheid OR (2) ja: 33%; nee: 67%	1.67	.480
Invloed technisch advies OR (7)	3.00	1.41
Directie bevordert werking OR (7)	2.50	1.58
Overleg directie/OR t/m consensus	2.50	1.65

Tabel 27: ondernemingsraad (achter iedere vraag wordt tussen haakjes de schaalgrootte van de betreffende vraag gegeven).

Bij vragen met een 7-puntsschaal: 1= bijna altijd; 7= bijna nooit

Bij “directie bevordert werking OR”: 1= zeer op de voorgrond; 7= geheel niet van belang

N = 27.

Item	JA	NE E
Aanwezigheid OR	33 %	67 %

Tabel 28: ondernemingsraad.

Stijl van leidinggeven

Is er sprake van een specifieke stijl van leidinggeven binnen de branche en hoe valt dan die stijl van leidinggeven te karakteriseren. Daarnaast kijken we welke activiteiten ontplooid worden ter ondersteuning van de stijl van leidinggeven, bijvoorbeeld cursussen op dit gebied.

Hoewel er sterke aanwijzingen bestaan dat leidinggeven direct van invloed is op het succes van een onderneming is allerm minst duidelijk welke stijlen van leidinggeven uiteindelijk relevant zijn en evenmin is duidelijk in hoeverre leiderschap door managers te leren is, ondanks de vele opleidingen die op dit gebied worden aangeboden, dan wel dat leiderschap meer te maken heeft met charisma van de leider en met persoonlijke eigenschappen van die leider. Belangrijke managementdenkers zoals Mary Parker Follet wisten echter al in de jaren 20 van deze eeuw dat leiderschap voortkomend uit louter persoonlijkheidskenmerken, die dan ook nog verder gesublimeerd worden door inzichten ontleend aan de psychologie, achterhaald is (jaren 20!, RvO). Of zoals Follet het reeds in de jaren 20 formuleerde “ To dominate, either by a masterful or a persuasive personality, is going out of fashion. People advertise courses in what they call “applied psychology” and promise that they will teach you how to develop your personality and thus become leaders, but wiser teachers say to their students, “Forget your personality, learn your job.” (Graham, 1995:166)

Binnen de Houthandelsbranche wordt er in het algemeen bewust een bepaalde manier van leidinggeven nagestreefd. Bij de stijl die het meest voorkomt binnen de branche, staat advisering van de chef aan de werknemers centraal. Dus een min of meer ongestructureerde wijze van leidinggeven. Daarnaast bestaat er een consensusstijl van leidinggeven die gekenmerkt wordt door het gezamenlijk nemen van beslissingen door leidinggevende en medewerker(s).

Het meest gehanteerde instrument om een bepaalde stijl van leidinggeven in te voeren is een cursus leidinggeven en samenwerken.

Hieronder in tabellen 29 en 30 een schematische weergave van de onderzoeksresultaten:

Item	h	SD h
Streven naar bepaald type leidinggeven (7)	3.00	1.88
Type leidinggeven (4)	2.96	.916

Tabel 29: stijl van leidinggeven (achter iedere vraag wordt tussen haakjes de schaalgrootte van de betreffende vraag gegeven).

Bij “streven naar bepaald type leidinggeven”: 1= ja, zeer bewust; 7= bijna nooit

Bij “type leidinggeven”:

1= autoritair leiderschap, eenzijdige informatie-uitwisseling (van medewerker naar chef, RvO)

2= autoritair leiderschap, tweezijdige informatie-uitwisseling

3= advisering door chef aan werknemer(s)

4= gezamenlijk beslissen door chef en werknemer(s)

N = 27.

Item	JA	NEE
Kader cursus	15%	85%
Cursus leidinggeven	54%	46%
Andere dan cursusactiviteiten als ondersteuning stijl van leidinggeven	23%	77%

Tabel 30: stijl van leidinggeven.

Werkoverleg

Werkoverleg kan gedefinieerd worden als “regelmatige, min of meer gestructureerde wederzijdse communicatie tussen de leiding en de medewerkers over het werk en de werksituatie (Kluytmans, 1997: 521). Werkoverleg in gestructureerde vorm komt vooral voor bij grotere bedrijven. Kleine bedrijven hebben meer ruimte voor informeel overleg, waardoor formeel werkoverleg minder noodzakelijk lijkt.

Binnen de Houthandelsbranche worden de werknemers in redelijke mate betrokken bij werkoverleg. De beschikbare tijd hiervoor is meestal een half uur tot een uur per maand.

Vaak gaat werkoverleg gepaard met scholing van de betrokkenen.

In schema (tabel 31):

Item	h	SD h
Alle werknemers worden betrokken bij werkoverleg (7)	3.19	2.06
Tijd besteed aan werkoverleg per maand (5)	2.58	1.28
Werkoverleg ondersteund door scholing (7)	4.32	1.84

Tabel 31: werkoverleg (achter iedere vraag wordt tussen haakjes de schaalgrootte van de betreffende vraag gegeven).

Bij “alle werknemers worden betrokken bij werkoverleg”: 1= bijna altijd; 7= bijna nooit

Bij “tijd besteed aan werkoverleg per maand”: 1=< 0.5 uur; 2= 0.5-1uur; 3= 1-1.5 uur; 4= 1.5-2uur; 5=>2uur

Bij “werkoverleg ondersteund door scholing”: 1= ja, zeer frequent; 7= bijna nooit

N = 27.

Vakorganisaties

In hoeverre is er sprake van contacten binnen de branche met vakorganisaties?

Het blijkt dat er weinig contact met vakorganisaties plaats vindt.

Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat werkgevers in Nederland in toenemende mate de Ondernemingsraad zien als gesprekspartner bij onderhandelingen (Paauwe, 1991: 303). Daarnaast is het zo dat vakorganisaties sinds de jaren 80 aan populariteit inboeten. Hier ligt een groot aantal sociaal-economische oorzaken aan ten grondslag (Paauwe, 1991: 314-324). Het voert echter te ver voert om daar op deze plaats diep op in te gaan.

Enkele belangrijke oorzaken komen echter duidelijk naar voren (Paauwe, 1991: 314):

- ◆ hoge werkloosheid;
- ◆ verschuivingen in de sectorale verdeling van de werkgelegenheid;
- ◆ veranderde arbeidspatronen;
- ◆ het gewijzigde waardepatroon.

De Houthandelsbranche kan in elk geval zeker niet beschouwd worden als een branche met een hoge organisatiegraad (lidmaatschap vakorganisaties). Hierdoor zijn de contacten vanuit de bedrijfstop met de vakorganisaties minder relevant. De CAO-besprekingen worden gevoerd namens de werkgevers door de VVNH¹¹⁸ middels commissies waarin een aantal werkgevers zitting heeft.

¹¹⁸ Vereniging Van Nederlandse Houtondernemingen, gevestigd te Almere.

In tabel 32 ziet het er schematisch zo uit :

Item	h	SD h
Er is contact met vakorganisaties (7)	6.22	1.58

Tabel 32: vakorganisaties (achter iedere vraag wordt tussen haakjes de schaalgrootte van die betreffende vraag gegeven).

Bij “er is contact met vakorganisaties”: 1= ja, zeer frequent; 2= bijna nooit
N = 27.

9.4.11 Integratie van het personeelsmanagement.

Afdeling Personeel & Organisatie

Is er een speciale afdeling Personeelszaken en is er een aanstellingsbeleid voor personeelsfuncties?

P & O afdelingen zijn over het algemeen zeer verschillend van grootte. Dit is sterk afhankelijk van de branche en het soort organisatie.

De Korte en Singerling (1995) geven twee bestaande extreme voorbeelden:

1. Een middelgroot ziekenhuis met 900 FTE's (= Full Time Equivalent) met een P & O afdeling van 8 FTE's;
2. Een departement met 1250 FTE's met een P & O afdeling van 70 FTE's.

Gemiddeld kunnen we zeggen dat in Nederlandse organisaties per 100 medewerkers 1.76 FTE P & O medewerker beschikbaar is¹¹⁹. Dit zegt uiteraard niets over de kwaliteit van die afdelingen. Binnen de onderzochte Houthandelbedrijven in Nederland beschikt minder dan de helft (41%) over een P-afdeling. Met andere woorden, meer dan de helft van de bedrijven beschikt helemaal niet over een P-afdeling. Dit heeft alles te maken met de grootte van de bedrijven binnen de sector¹²⁰. Bij 9 van de onderzochte bedrijven is er in het geheel geen sprake van een aanstellingsbeleid voor personeelsfuncties, terwijl 1 bedrijf een zeer uitvoerig aanstellingsbeleid hanteert in dit verband. De overige bedrijven tonen in dit opzicht een verdeeld beeld.

¹¹⁹ Dit cijfer rekent álle functionarissen van personeelsafdelingen mee, d.w.z. leidinggevend, P-functionarissen, beleidsmedewerkers/specialisten en administratief ondersteunend personeel. De Korte en Singerling, Holland Management Review, 1995: 114.

¹²⁰ A.W. van Asch c.s. Arbeidsvoorziening in de bedrijfstak Houthandel, Stichting Arbeid en Nieuwe Technologie, Amsterdam 1994. De bedrijfstak Houthandel bestond in 1992 uit ca. 650 bedrijven, waarbinnen ongeveer 8500 mensen werkzaam waren. De verdeling naar bedrijfsgrootte, gemeten in aantal medewerkers, ziet er min of meer als volgt uit: 500 bedrijven met 0-20 medewerkers; 100 bedrijven met 21-100 medewerkers; 15 bedrijven met ≥ 100 medewerkers. De helft van de werkgelegenheid in de branche wordt voor rekening genomen van ca. 15 grote bedrijven!

Schematisch ziet het er in tabellen 33 en 34 als volgt uit:

Item	H	SD h
Aanwezigheid P-afdeling (2) ja: 41%; nee: 59%	1.59	.501
Aanstellingsbeleid P-functies (7)	4.85	2.01

Tabel 33: afdeling P & O (achter iedere vraag wordt tussen haakjes de schaalgrootte van de betreffende vraag gegeven).

Bij vragen met een 2-puntsschaal: 1= ja; 2= nee

Bij "aanstellingsbeleid p-functies": 1= ja, zeer uitvoerig; 7= nee, in het geheel niet
N = 27.

Item	JA	NE E
Aanwezigheid P-afdeling	41 %	59 %

Tabel 34: afdeling P & O.

Relatie P & O/Directie

Wie bepaalt binnen de onderneming het personeelsbeleid, P & O, de directie of de Ondernemingsraad? Daarnaast stellen we de vraag of er een directielid is dat een speciale opleiding heeft gevolgd op het gebied van sociaal-beleid. Deze laatste vraag is zeker relevant in het licht van het vorige item, de aanwezigheid van een P-afdeling. Omdat in minder dan de helft van de ondernemingen binnen de Houthandelsbranche überhaupt geen P-afdeling aanwezig is, zal de directie zich vaak (noodgedwongen?) met personeelszaken bezig moeten houden. Dan is het belangrijk dat hier enige expertise aanwezig is.

Het is niet verwonderlijk, gezien de grootte van de Houthandelsbedrijven en de traditionele aard van de branche, dat de directie doorgaans het personeelsbeleid bepaalt!

Bij enkele bedrijven wordt het personeelsbeleid bepaald door de P-afdeling of in ieder geval in overleg met de P-afdeling.

In een enkel geval wordt het personeelsbeleid bepaald door de Ondernemingsraad.

Verrassend is dat een 6-tal bedrijven een directielid heeft dat een speciale opleiding heeft gevolgd op het gebied van sociaal-beleid.

In schema (tabellen 35 en 36):

Item	H	SD h
Directie bepaalt P-beleid (7)	2.96	1.87
P & O bepaalt P-beleid (7)	4.96	2.05
OR bepaalt P-beleid	6.23	1.58

Tabel 35: relatie p&o/directie (achter iedere vraag wordt tussen haakjes de schaalgrootte van de betreffende vraag gegeven).

Bij vragen met een 7-puntsschaal: 1= ja, in zijn geheel; 7= nee, in het geheel niet
N = 27.

Item	JA	NEE
Directielid met speciale opleiding sociaal gebied	22%	78%

Tabel 36: relatie p&o/directie.

Sociaal statuut

Met sociaal statuut bedoelen we ook wel sociaal plan, hetgeen in de praktijk een gangbaarder term is.

Kluytmans (1997: 195) geeft een bruikbare definitie: “een sociaal plan is een overeenkomst tussen werkgever en werknemersorganisaties (vakorganisaties, RvO) waarin partijen beogen de (financiële en sociale) gevolgen van reorganisatie, fusie of bedrijfsconcentratie voor de werknemers te regelen.

Binnen de Houthandelsbranche heet het dat het sociaal plan “gericht (is, RvO) op een aanvaardbare begeleiding van de werknemers die ontslagen zullen moeten worden”¹²¹

Vorm en inhoud van sociale plannen zijn juridisch vrij, ze mogen door partijen zelf bepaald worden en sociale plannen zijn niet wettelijk verplicht (Kluytmans, 1997:195).

Binnen de CAO voor de Houthandel wordt gesproken over een sociaal plan dat kan voorzien in een wederzijdse (werknemer(s) en werkgever, RvO) behoefte en dat desgewenst op “maat” gemaakt moet worden in geval van fusie, liquidatie, reorganisatie, automatisering en afstoting van taken van een onderneming, groter dan 35 werknemers, waarbij meer dan 10 werknemers betrokken zijn, die kunnen leiden tot het vervallen van arbeidsplaatsen¹²².

Bovenop de CAO-bepalingen is het zeer wel mogelijk dat een onderneming beschikt over een eigen sociaal plan.

Binnen de Houthandelsbranche blijkt 15% van de bedrijven te beschikken over een eigen, schriftelijk vastgelegd, sociaal plan. Gezien de gemiddelde grootte van de bedrijven, bijna 14 medewerkers (van Asch et al., 1994: 3) per bedrijf, is dit lage percentage geenszins verwonderlijk.

¹²¹ Zie: Collectieve Arbeidsovereenkomst voor de Houthandel, 1mei 1995 t/m 30 april 1997. Uitgave van de Vereniging Van Nederlandse Houtondernemingen te Almere.

¹²² Ibidem.

In schema (tabel 37):

Item	JA	NEE
Aanwezigheid sociaal plan (2) ja: 15%; nee: 85%	15%	85%

Tabel 37: sociaal statuut (achter iedere vraag wordt tussen haakjes de schaalgrootte van de betreffende vraag gegeven).

N = 27.

9.4.12 Algemeen.

In dit item vervatten we algemene kenmerken van de betreffende organisaties, waaronder het stichtingsjaar, het aantal medewerkers en de gemiddelde leeftijd van de 5 hoogste functionarissen.

Daarnaast kijken we naar het feit of de onderneming een reorganisatie heeft doorgemaakt en of er sprake is van diepte-investeringen.

Ten slotte kijken we ook nog naar het ziekteverzuim.

De Houthandelsbranche is niet alleen traditioneel, maar ook oud! Het gemiddelde stichtingsjaar van de onderzochte bedrijven is 1900¹²³. Het oudste bedrijf dateert reeds van 1694 (!), terwijl de jongste onderneming (ten tijde van dit onderzoek) uit 1988 stamt.

Het gemiddeld aantal werknemers binnen de groep onderzochte bedrijven¹²⁴ is 100. Het kleinste bedrijf beschikt over 13 werknemers, terwijl het grootste bedrijf ca. 1000 medewerkers heeft¹²⁵. De gemiddelde leeftijd van de vijf hoogste functionarissen binnen de branche is 45 jaar.

Het grootste deel (21) van de bedrijven heeft de laatste vijf jaar geen reorganisatie doorgemaakt.

Diepte-investeringen waren aan de orde bij 21 bedrijven in de laatste drie jaren voorafgaand aan het onderzoek.

Het ziekteverzuim tenslotte ligt met 3.4% op een laag niveau.

¹²³ De Geus (p. 15) concludeert na onderzoek onder o.a. een groot aantal multinationals, dat de gemiddelde levensverwachting van een zakelijke onderneming aanzienlijk lager is, nl. tussen 40 en 50 jaar, dan die van een mens, die hij op 75 jaar zet.

¹²⁴ Zoals we eerder geconstateerd hebben is het gemiddeld aantal werknemers over de gehele branche genomen ca. 14 per bedrijf.

¹²⁵ In elk geval in 1996.

Schematisch (tabellen 38 en 39):

Item	h	SD h
Stichtingsjaar	1900	70.2
Aantal werknemers	100	201.4
Gemiddelde leeftijd vijf functionarissen	45	5.61
Ziekteverzuim	3.4%	1.98

Tabel 38: algemeen.

Item	JA	NE E
Reorganisatie	22 %	78 %
Diepte- investerings	78 %	22 %

Tabel 39: algemeen.

N = 27.

9.5 Conclusies.

Naar aanleiding van het voorgaande kunnen we nu een profiel schetsen van de Houthandelsbranche in Nederland:

- ♦ we constateren dat de rol van een afdeling P & O bij de werving en selectie en de eindverantwoordelijkheid voor aanname relatief gering is ten opzichte van de eindverantwoordelijkheid van de directie in deze. Dit geldt eveneens voor het beëindigen van een dienstverband, waarbij over het algemeen de eindverantwoordelijkheid bij de directeur ligt en niet bij P & O.
- ♦ ondernemingsraden komen in de Houthandelsbranche niet vaak voor (33%). De invloed van de OR, voor wat betreft technische adviezen, binnen de Houthandelsbranche is behoorlijk groot.
- ♦ een intern beloningsbeleid komt niet vaak voor in de Houthandelsbranche.
- ♦ contacten met vakorganisaties vinden niet vaak plaats binnen de Houthandelsbranche.
- ♦ het personeelsbeleid binnen de Houthandelsbranche wordt over het algemeen bepaald door de directie en niet door de afdeling P & O of personeelszaken.
- ♦ in de Houthandelsbranche wordt relatief veel aandacht besteed aan loopbaanbegeleiding en opleiding t.b.v. het middenkader en relatief weinig t.b.v. lager- en hoger kader.
- ♦ er wordt in de Houthandelsbranche betrekkelijk veel aandacht besteed aan het bekend maken bij de medewerkers van het functieklassificatiesysteem

- ◆ de meest gehanteerde stijl van leidinggeven binnen de Houthandelsbranche is die van advisering van de baas aan de werknemers, ofwel een ongestructureerde wijze van leidinggeven.
- ◆ van een sociaal statuut of sociaal plan is slechts bij 15% van de onderzochte bedrijven binnen de Houthandelsbranche sprake
- ◆ het personeelsmanagement binnen de Nederlandse Houthandelsbranche is niet aan te duiden als Human Resource Management. Human Resource Management gaat uit van prioriteitsstelling aan de ontwikkeling en de maximale benutting van het *human capital*, “dus het eigen menselijk potentieel, profijtelijk (voor alle partijen) te managen (Human Resource Management: HRM) en te ontwikkelen (Human Resources Development: HRD).” (Jansen, 1996: 39)

Zoals we gezien hebben neemt de ontwikkeling van het eigen menselijk potentieel geen grote en belangrijke plaats in bij het personeelsbeleid in de Houthandelsbranche. Echter, zoals we bij *case study* Van Drimmelen (zie hfdst. 12) zullen zien, is het welzijn van medewerkers binnen een patronage-systeem wel degelijk een belangrijk aandachtspunt binnen het personeelsbeleid. Daarnaast is het doorgaans de directie die het personeelsbeleid bepaalt (tabel 28). Hierdoor mag men redelijkerwijze verwachten dat het managen van het menselijk potentieel in eerste instantie gericht zal zijn op het bedrijfsbelang en pas in tweede instantie op “profijtelijk voor alle partijen.” Tenslotte constateren we dat er nauwelijks sprake is binnen de Houthandelsbranche van opleidingsplanning (tabel 15). Een opleidingsplan is een belangrijk instrument bij de ontwikkeling van medewerkers en mag derhalve bij een HRM-systeem niet ontbreken.

9.6 De Houthandel in Nederland: een verdere detaillering.

Op grond van: literatuur en onderzoek; eigen ervaring; het contextonderzoek zoals beschreven in dit hoofdstuk; en interviews en gesprekken, kunnen we nu de Houthandel in Nederland verder typeren.

De Nederlandse Houthandel is een relatief kleine bedrijfstak, ca. 8500 medewerkers, anno 1997¹²⁶, met een lage organisatiegraad, d.w.z. het aantal medewerkers dat aangesloten is bij vakorganisaties (FNV/CNV) van zo’n 20%¹²⁷.

De bedrijfstak is voornamelijk afhankelijk van de Bouw voor de afzet van haar producten. Daarnaast vormen industrie (timmer en meubel) en interieurbouw interessante afzetmarkten.

De Nederlandse Houthandel is voor haar afzet hoofdzakelijk afhankelijk van de Nederlandse markt, met in de perifere gebieden bescheiden handelscontacten met Duitsland, België en Frankrijk¹²⁸.

¹²⁶ Bron: Vereniging Van Nederlandse Houtondernemingen, Almere.

¹²⁷ Ibidem.

¹²⁸ Export van hout voor de Bouw naar het buitenland wordt extra bemoeilijkt doordat verschillende landen verschillende maatvoering hanteren en verschillende kwaliteitseisen stellen. De Nederlandse Bouw stelt sinds jaar en dag hoge kwaliteitseisen aan hout dat voor bouwdoeleinden gebruikt wordt.. Producten die afgezet worden aan de zgn. Bouwmarkten (Doe Het Zelf ketens) zijn over het algemeen van lagere kwaliteit, en worden niet gebruikt door professionele bouwbedrijven. Het grijze circuit neemt veelal wel genoegen met lagere kwaliteit.

De Houthandelsbranche is een traditionele branche, waar een groot aantal medewerkers¹²⁹ in lager- en middenkaderfuncties werkzaam is¹³⁰. Deze medewerkers beschikken over een lagere- of middelbare technische beroepsopleiding als ze werkzaam zijn in de logistiek, of een middelbare administratief-economische beroepsopleiding als ze werkzaam zijn in administratie of commercie. Het hoger kader bestaat voornamelijk uit interne doorgroeiërs met een middelbaar beroeps opleidingsniveau. Daarnaast vindt er steeds meer instroom plaats op Hbo-niveau ten behoeve van de hoger kader functies.

De dienstverbanden zijn over het algemeen lang, gemiddeld ca. 15 jaar, en de gemiddelde leeftijd is relatief hoog met ca. 42 jaar.

De Houthandelsbranche in Nederland kent nog steeds een groot aantal familiebedrijven en slechts enkele grote bedrijven die onderdeel vormen van grotere (buitenlandse) concerns met externe aandeelhouders. De bedrijven binnen de branche vertonen cultuurkenmerken die passen bij de traditionele geaardheid van die bedrijven.

In tabel 40 hebben we die cultuurdimensies van bedrijven binnen de Houthandelsbranche op grond van een indeling van Sanders & Neuijen (1992) onder elkaar gezet.

¹²⁹ Van de in totaal ca. 8500 medewerkers werken er ca. 7000 in lager- en middenkader functies en de overige 1000 in hoger kader functies. Hieronder rekenen we ook de directeur/eigenaars van de ca. 425 kleine bedrijven (< 15 medewerkers) in de branche. Bron: Stichting WESP te Woerden.

¹³⁰ Er vindt wat dit betreft vanaf eind jaren '90 een verandering plaats. Hans de la Parra (directeur P & O Pont Meyer NV 1992-1998) in Hout Wereld, december 1997: "De instroom is nu overwegend MBO/HBO en de uitstroom LBO/MBO."

Cultuurdimensies organisaties in de Houthandelsbranche
<p><i>Procesgericht:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Sterk formalistische instelling die tot uiting komt in risicomijdend gedrag en minimale instapping door leden van de organisatie ◆ Routinematige taakstelling van leden van de organisatie: elke dag is hetzelfde ◆ Zwakke heterogene cultuur, waarin de uiterlijk waarneembare kenmerken, de praktijken, niet voor alle leden van die cultuur helder en eenduidig zijn ◆ Weinig effectiviteit
<p><i>Mensgericht.</i> Deze dimensie en de dimensie werkgericht, worden bepaald door de filosofie van de oprichter(s) van de organisatie, of door littekens die zijn overgebleven door gebeurtenissen uit het verleden, zoals reorganisaties of collectieve ontslagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Aandacht voor persoonlijke problemen en het welzijn van werknemers ◆ Beslissingsbevoegdheden voor groepen of commissies
<p><i>Organisatiegebonden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Duidelijke aansluiting van de persoonlijke normen en waarden van de individuele medewerkers op die van de organisatiecultuur ◆ Het aanstellingsbeleid houdt rekening met zowel de sociale achtergrond en de gezinsomstandigheden van de toekomstige medewerker als met diens capaciteiten ◆ De directie denkt voor de medewerkers die dat zelf niet gewend zijn ◆ Lager opgeleide medewerkers
<p><i>Gesloten karakter:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Medewerkers zijn gesloten en gereserveerd ◆ Nieuwkomers worden moeilijk opgenomen: ze hebben vaak langer dan een jaar nodig om zich thuis te voelen binnen de organisatie ◆ Alleen speciale mensen passen binnen de organisatie
<p><i>Losse controle:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Leden van de organisatie zijn niet kostenbewust ◆ Vergadertijden gelden bij benadering ◆ Sfeer staat grappen over bedrijf en werk toe
<p><i>Pragmatisch:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Sterke klantgerichtheid ◆ Nadruk op behalen bedrijfsresultaten ◆ Weinig aandacht voor correct gedrag aangaande procedures ◆ Concurrentie maakt werken onder druk noodzakelijk

Tabel 40: cultuurdimensies houthandelsorganisaties, naar: Sanders & Neuijen: 1992.

Individuele bedrijven, en met name de grotere, zullen op onderdelen afwijken van bovenstaande typering. *Im grossen und ganzen* past deze cultuurdimensie zeker bij de Houthandelsbranche als geheel.

De belangrijkste bedrijfsactiviteiten binnen de branche zijn productie (zagen/schaven), logistiek en verkoop. De ‘zuivere’ handelsbedrijven beschikken voor wat betreft hun producten nauwelijks over toegevoegde waarde. Er wordt voornamelijk geconcurrereerd op prijs.

Het gemiddelde rendement binnen de branche is laag, waardoor de branche voor investeerders nauwelijks interessant lijkt.

De meeste kleine- en middelgrote bedrijven beschikken niet over een eigen personeelsafdeling. Personeelstaken worden dan meestal behartigd door administrateurs en/of directie. Wat dit betreft is er sinds 1968 (SAHIN, 1968) nauwelijks iets veranderd. De grotere bedrijven beschikken doorgaans wel over een Personeelsafdeling of een personeelsfunctionaris. Van Human Resource Management is echter geen sprake. Gestuurd wordt nog vooral op personeelskosten, d.w.z. uitgangspunt was en is om deze personeelskosten zo laag mogelijk te houden. Van typische HRM-instrumenten als Opleiding en Management Development wordt nauwelijks gebruik gemaakt, m.u.v. een enkel groot bedrijf. Bovendien is geenszins duidelijk dat de vormgeving van de sociale factor binnen de bedrijven in de branche in relatie staat tot de ondernemingsmissie (Jansen, 1996: 39), voor zover die überhaupt geformuleerd is.

De branche kent een eigen CAO, die steeds voor een periode van twee jaar wordt afgesproken. In de CAO staan afspraken omtrent opleiding van medewerkers, maar in de praktijk worden die afspraken veelal niet of nauwelijks helemaal nagekomen. De subsidiegelden voor opleiding vanuit de zgn. O, O & A¹³¹ fondsen (ca. f1.5 mln. per jaar) worden voornamelijk aangesproken door de grotere bedrijven, de top 15, binnen de branche.

De meeste bedrijven maken gebruik van het functieklassificatiesysteem¹³² zoals dat in de CAO omschreven staat. Hieraan is vaak tevens een beoordelings- en salarissysteem gekoppeld. Een enkel bedrijf belooft hoger dan de CAO-afspraken.

Personeelsbeleid als onderdeel van het totale bedrijfsbeleid wordt in belangrijke mate bepaald door de directie. Uitgangspunten voor het personeelsbeleid worden in wezen bepaald door:

- ◆ CAO-afspraken;
- ◆ personeelskosten in relatie tot de bruto winst, waarbij men streeft naar < 50% : bruto winst.

Voor de CAO-kaders bieden weinig speelruimte. De CAO bepaalt in feite hoe de arbeidsvoorwaarden en de interne arbeidsmarkt van een organisatie worden vormgegeven (Ten Have, 1993). In dit opzicht wordt personeelsbeleid gedeeltelijk gevormd door de machtsverhoudingen tussen de belangengroeperingen, die elk hun eigen doelstellingen, belangen en eisen hebben met betrekking tot personeelsbeleid en personeelsmanagement (Paauwe, 1996). Zoals Huijgen (Houtwereld, december 1997: 26) zich afvraagt zou het wel eens zo kunnen zijn dat de CAO-bepalingen (in 1997, RvO) flexibilisering en multi-inzetbaarheid van medewerkers in de weg staat. Immers, beloning en status van functioneel/kwalitatief multi-inzetbare medewerkers moeten, aldus Huijgen (p. 23) gebaseerd zijn op de in hiërarchisch opzicht hoogst mogelijk vervulbare functie. Hij betwijfelt daarbij of de CAO dit toestaat.

¹³¹ Onderzoek, Opleiding & Arbeidsverhoudingen. Totale budget f3.5 mln. per jaar. Beheerd door de Stichting WESP te Woerden.

¹³² Het zgn. Zuidema-systeem, daterend van eind jaren tachtig.

Het is met het P-beleid binnen de bedrijfstak Houthandel als met de parlementaire democratie, waarover Joop den Uyl al in de jaren '70 zei dat de marges daarbinnen smal zijn. De speelruimte wordt nog verder beperkt door de sociale-, culturele- en wettelijke context waarbinnen de vrije markt en dus de ondernemingen daarbinnen, zich bevinden (Paauwe, 1996). Dat dit een efficiencyverbetering in de weg kan staan moge duidelijk zijn.

9.7 Personeelsmanagement binnen de Houthandelsbranche: een besturingsinstrument.

Binnen de branche kan personeelsmanagement gezien worden als een *Key Risk Factor*. In paragraaf 2.5 hebben we reeds gezien dat een *Key Risk Factor* een bedrijfsfactor is die een ernstig nadelig effect kan hebben op het financiële rendement van een organisatie en daarmee op de continuïteit van die onderneming. Welnu, personeelsmanagement richt zich in de praktijk o.a. op het behouden van een gezond evenwicht tussen personeelskosten en brutowinst. Binnen de Houthandelsbranche dient dit kengetal $< 50\%$ ¹³³ te bedragen. Doordat de Houthandel in Nederland gekenmerkt wordt door marginale winstgevendheid (zie hoofdstuk 6) is het belang van de factor personeelskosten bijzonder groot. Omdat de branche ook nog eens conjunctuurgevoelig is, men is immers grotendeels afhankelijk van bouwactiviteiten, die op hun beurt weer sterk afhankelijk zijn van het bestedingspatroon van burgers, neemt de *Key Risk Factor* zelfs nog in belang toe. Daar men middels de CAO-afspraken in de branche beschikt over een vrij rigide functieklassificatiesysteem met daaraan gekoppeld een star salarissysteem¹³⁴, kan men de personeelskosten nagenoeg uitsluitend beheersen door de personeelsaantallen in de hand te houden. Hierdoor moet het streven steeds gericht zijn op een zo laag mogelijk aantal medewerkers met een zo laag mogelijk salaris.

Dit betekent dus dat personeel binnen de Houthandelsbranche geen *resource* is, maar een kostenpost, die zo laag mogelijk gehouden dient te worden! Vanzelfsprekend wordt deze visie binnen de branche niet uitgedragen. Naar medewerkers laten directies over het algemeen een ander geluid horen. In een jaarverslag van Houthandel Jongeneel van 1995/1996 (p. 7) geldt nog dat het belangrijkste kapitaal van de onderneming de medewerkers zijn!

Maar betekent het feit dat personeel binnen de bedrijfstak een kostenpost is nu dat dit een ongewenste situatie is? Met andere woorden:

- ◆ is dit erg?
- ◆ betekent het dat het hierdoor slecht gaat binnen de branche?
- ◆ zou het anders/beter kunnen?



Vooruitlopend op onze *case studies* en op onze eindconclusies kunnen we hier reeds de hypothese formuleren dat:

¹³³ Zie o.a. jaarverslag Jongeneel 1993/1994 waarin de voor het rendement zo belangrijke verhouding tussen de personeelskosten en de brutowinst nog eens benadrukt wordt, waarbij men er steeds naar streeft deze getalsverhouding of arbeidsquote minder dan 50% te laten zijn.

¹³⁴ Dit systeem dat gebaseerd is op het zgn. Zuidema-systeem kent bij normaal functioneren van medewerkers een jaarlijkse stijging binnen het systeem, waardoor medewerkers doorgroeien in functiegroepen. Als het salarissysteem daaraan gekoppeld is, zoals dat het geval is bij een aantal bedrijven binnen de branche, dan stijgen de lonen jaarlijks met een percentage bovenop de CAO-stijgingen. Dit leidt op den duur tot een duur loongebouw, zeker als er ook nog sprake is van laag verloop en hoge gemiddelde leeftijd, waardoor veel medewerkers eindschalers zijn/worden, d.w.z. het hoogste salaris verdienen dat voor hun specifieke functie mogelijk is.

het feit dat personeel binnen de bedrijfstak Houthandel in Nederland primair geldt als kostenpost en niet als resource, waarin, vanuit onze HRM-filosofie, geïnvesteerd zou moeten worden, is van fundamentele betekenis voor het financiële rendement binnen die bedrijfstak.

Echter, de Houthandelsbranche in Nederland, die vooral bestaat uit familiebedrijven met lange histories, kan zich dit (nog) veroorloven. Deze bedrijven, en hun eigenaars, kunnen genoeg nemen met lagere rendementen door het ontbreken van externe aandeelhouders, die ongetwijfeld die lage rendementen niet zouden accepteren. Met name de familiebedrijven binnen de Nederlandse Houthandel richten zich vooral op het instandhouden van een patronagesysteem van wederzijdse afhankelijkheid tussen werkgevers (directeuren/eigenaars) en werknemers, waarbij continuïteit de belangrijkste doelstelling vormt, waardoor immers familiebedrijf en -bezit in stand worden gehouden.

Voor de grotere, niet-familiebedrijven binnen de Nederlandse Houthandel is er echter sprake van een *cul-de-sac*! Immers, zou men indachtig de HRM-filosofie vooral ook investeren in de Human Resources, dan zullen de kosten daardoor op korte en middellange termijn verder stijgen, waardoor het financiële rendement, gemeten in Rendement op Totaal Vermogen, verder zal dalen, hetgeen niet acceptabel is voor de aandeelhouders van die bedrijven. De wat grotere familiebedrijven daarentegen, zoals de door ons onderzochte Houtgroep Van Drimmelen er één van is, zijn juist door die lage rendementen interessante overnamekandidaten. Immers, nieuw management zal er veelal in slagen met dezelfde activa betere rendementen te behalen, waardoor de waarde van die bedrijven stijgt.

Investeren in medewerkers, o.a. door opleidingen, waardoor kennis en vaardigheden verder ontwikkeld zouden kunnen worden, lijkt vanuit financieel-economisch perspectief binnen de Houthandel eveneens futiel. Ten eerste zijn dergelijke investeringen gericht op de lange termijn, en zullen derhalve op de korte termijn weinig kunnen bijdragen en ten tweede zal verbetering van het rendement vooral in verlaging van de kosten, waaronder de personeelskosten, gezocht moeten worden. Welnu, indien men in medewerkers investeert, o.a. d.m.v. opleidingen, zal dit op korte termijn een kostenverhogend effect hebben, door de out-of-pocket kosten die daarmee gemoeid zijn, en op de lange termijn zullen dergelijke investeringen eveneens een kostenverhogend effect hebben doordat beter opgeleide, en dus beter gekwalificeerde medewerkers, beter betaald moeten worden, gezien hun verbeterde concurrentiepositie op de arbeidsmarkt.

Gezien de traditioneel geringe marges op de producten, veroorzaakt door hevige prijsconcurrentie binnen de branche, en de verzadiging van de afzetmarkt¹³⁵, is het nauwelijks haalbaar om d.m.v. de output het financiële rendement substantieel te verhogen. In marketing terminologie zou men vooral de kleine bedrijven binnen de Nederlandse Houthandelsbranche wel kunnen aanduiden als *dogs*, d.w.z. bedrijven “that have weak market shares in low-growth markets. They typically generate low profits or losses, although they may throw off some cash. The company (dat die positie betreft, RvO) should consider whether it is holding on to these dog businesses for good reasons (such as an expected turnaround in the market growth rate or a new chance at market leadership¹³⁶ or for sentimental reasons.¹³⁷ Dog businesses often consume more management time than they are worth and need to be phased down or out.” (Kotler, 1994: 71-2)

Hoe dan om te gaan met personeelsbeleid binnen de branche?

Zoals we gezien hebben vormen de *human resources* binnen de bedrijfstak Houthandel in Nederland een *Key Risk Factor*. Personeelsbeleid zal er derhalve op gericht moeten zijn die *Risk Factor* te minimaliseren.

¹³⁵ Marktverzadiging is de “situatie waarbij vrijwel alle potentiële afnemers van een bepaald product daadwerkelijk afnemer zijn geworden en het niet of nauwelijks mogelijk is door stimulering van de vraag de totale te verkopen hoeveelheid product te vergroten. De totale afzet van een bepaald product op die markt stagneert of daalt zelfs. Voor elke aanbieder geldt daardoor dat hij zijn afzet op de markt uitsluitend kan vergroten ten koste van de afzet van de concurrenten op die markt” (Waarts et al., 1993: 33).

¹³⁶ Dit is een mogelijke optie voor onze case Jongeneel b.v. Zie hoofdstuk 11.

¹³⁷ Patronage berust uiteraard, onder andere, ook op ‘sentimental reasons’.

Hierbij is de volgende strategieën denkbaar:

- ♦ ontwikkelen van ‘hard’ HRM, gericht op integratie tussen de personele functie en de strategische beleidsvorming, door de personeelsactiviteiten onderling en op het strategische beleid af te stemmen, waarbij de werknemer wordt beschouwd als een kwantitatieve kosten- en opbrengstenpost (Born/Nollen, 1998: 23):
 - harde CAO-onderhandelingen gericht op zo laag mogelijke CAO-verhogingen;
 - opleiden gericht op toegevoegde waarde van kennis voor de kerncompetenties van de organisatie en niet op functieverbetering en promotie¹³⁸;
 - beoordelingssystematieken loskoppelen van salarissystematiek, waardoor automatische loonsverhogingen, bovenop CAO, als gevolg van goed functioneren verhinderd worden;
 - streven naar voldoende personeelsuitstroom (*outsourcing* als onderdeel van de HRM-strategie [Pauwe et al, 1998: 10], zie fig. 18) waardoor voor niet-strategische functies steeds jonge, goedkope krachten kunnen worden aangenomen;
 - zo veel mogelijk automatiseren, waardoor de personeelsaantallen zo laag mogelijk kunnen worden gehouden (*cost strategy*);
 - zo weinig mogelijk differentiatie aanbrengen in functies, waardoor ‘groei’ binnen functies, met de daarbij horende financiële consequenties, wordt tegengegaan;
 - invoering prestatiebeloning;
- ♦ het verwerven van inzicht in de werkelijke personeelskosten,¹³⁹ om op grond daarvan adequater te kunnen sturen op de totale personeelskosten.

Een gezond financieel rendement binnen de branche kan mogelijk verkregen worden door te streven naar een arbeidsquote, ofwel de verhouding tussen personeelskosten en brutowinst (= winst vóór belasting) van minder dan 45%. De brutowinst wordt direct beïnvloed door de personeelskosten (Slot/Meijer z.j.; Slobbe, 1995; Vecht et al., 1995). Immers: bedrijfsresultaat = omzet -/- bedrijfskosten (incl. personeelskosten). We zagen reeds dat er in de bedrijfstak sprake is van marktverzadiging, waardoor beïnvloeding van het bedrijfsresultaat dus uitsluitend plaats kan vinden door verlaging van de kosten die nodig zijn om de omzet te realiseren. Met andere woorden: verlaging van de (personeels) kosten is de enige uitweg uit de *cul-de-sac*.

Personeelsmanagement in de bedrijfstak Houthandel bevindt zich in stadia van ‘zacht’ HRM: patronage (1), of ‘hard’ HRM: kostenbeheersing (2):

¹³⁸ Een bekend probleem hierbij is dat men door een uitstekende verkoper na verloop van tijd automatisch te bevorderen tot bijvoorbeeld verkoopleider, men vaak een goede verkoper kwijt is en een matige of slechte verkoopleider rijk is. Zie ook Hammer & Champy 1994: 82.

¹³⁹ Zgn. verborgen personeelskosten, zoals kosten voor lease-auto's; telefoonkostenvergoedingen; representatiekostenvergoedingen; hulpmiddelen (pc's); etc., kunnen een belangrijk deel van de personeelskosten uitmaken, die vaak onder andere kostencategorieën verstopt zijn (Slobbe: 57).

1. De sociale personele functie (kwalitatief: betrokkenheid en ontwikkeling werknemers/human resources)
2. De technische personele functie (kwantitatief: personeelskosten)

Vooruitlopend op de hoofdstukken die betrekking hebben op ons *case study* onderzoek naar Jongeneel en Van Drimmelen, spreken we hier de verwachting uit dat de technische vorm van de personele functie veelal aangetroffen zal worden bij de grotere bedrijven in handen van externe aandeelhouders, waarvan *case study* Jongeneel (J) een duidelijke exponent is; en dat de sociale vorm van de personele functie veelal aangetroffen zal worden bij de kleine- en middelgrote familiebedrijven, waarvan *case study* Van Drimmelen (VD) een duidelijke exponent is (zie figuur 10).

Daarnaast zullen de verschillende bedrijven binnen de Houthandelsbranche zich bovendien in verschillende stadia van ontwikkeling van die personele functie bevinden, waarbij HRM gezien kan worden als het laatste ontwikkelingsstadium van de personele functie, waarbij een integratie tussen de personele functie en de strategische beleidsvorming plaats heeft gevonden. 'Hard' HRM, waarbij de werknemer geldt als een kwantitatieve kosten- en opbrengstenpost, en 'zacht' HRM gericht op betrokkenheid en ontwikkeling van medewerkers, meer dan op het managen van die medewerkers, vormen dan de eindstadia van respectievelijk de technische- en de sociale vorm van de personele functie. (Born/Nollen, 1998: 21-25)

Born en Nollen (1998: 24) hebben de ontwikkelingsstadia van de personele functie in een schema gezet (figuur 9), waarbij: technisch vs sociaal en beheer vs beleid vs strategie {hierbij dient evenwel opgemerkt te worden dat figuur 9 een lineaire ontwikkeling binnen specifieke vormen van HRM veronderstelt, terwijl er in de bedrijfswerkelijkheid sprake is van een zich situationeel ontwikkelend HRM (Jansen, 1996: 38-43)}.

Born en Nollen (p. 22-23) verstaan in dit verband (zie figuur 9) onder:

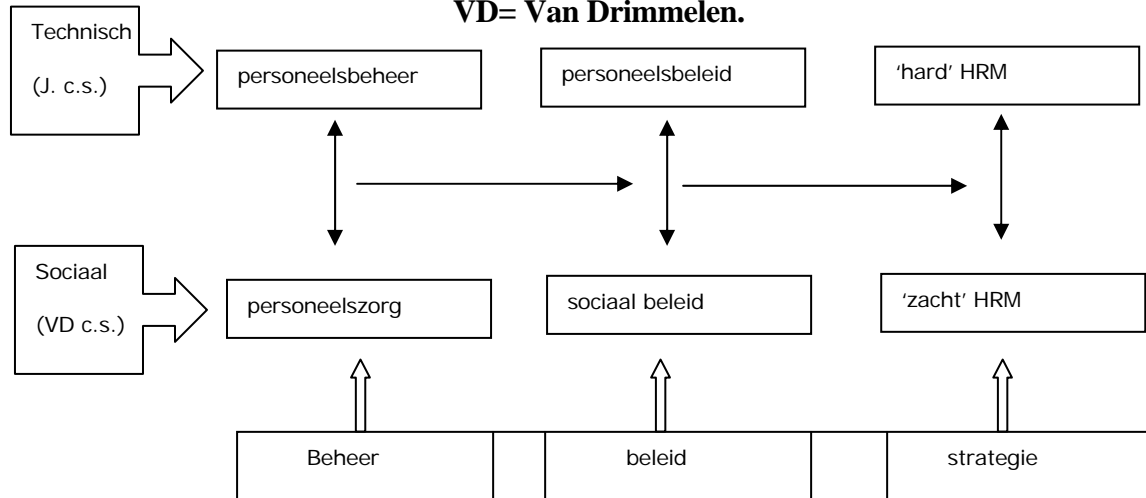
- ◆ personeelsbeheer: de personele functie is uitvoerend en beheersmatig van aard zonder relaties met het strategische beleid
- ◆ personeelszorg: paternalistische vorm van personeelszorg (min of meer gelijk aan patronage) waarbij aandacht besteed wordt aan de behoeften van het personeel (woningen¹⁴⁰, arbeidsomstandigheden)
- ◆ personeelsbeleid: personele functie van uitvoerende- en volgende (v.w.b. het strategisch beleid) aard
- ◆ sociaal beleid: aandacht binnen de strategische beleidsvorming van de organisatie voor de maatschappelijke context van de organisatie
- ◆ 'hard' HRM: integratie tussen de personele functie en de strategische beleidsvorming, door afstemming van de personeelsactiviteiten onderling en op het strategische beleid, waarbij de werknemer geldt als kwantitatieve kosten- en opbrengstenpost
- ◆ 'zacht' HRM: integratie tussen de personele functie en de strategische beleidsvorming door een zo groot mogelijke betrokkenheid van de werknemer te realiseren door motiverend en communicerend leiderschap. De werknemer geldt hier primair als te ontwikkelen i.p.v. als te managen resource.

¹⁴⁰ Denk hierbij bijvoorbeeld aan de arbeiderswoningen in Eindhoven van Philips van eind 19^e en begin 20^e eeuw.

Figuur 9: ontwikkelingsstadia van de personele functie (Born/Nollen).

J= Jongeneel

VD= Van Drimmelen.





10 Een empirisch onderzoek ten behoeve van organisatieprestatie en van personeelsmanagementprestatie van case studies Jongeneel b.v. en Houtgroep Van Drimmelen.

In dit hoofdstuk presenteren we het theoretische model zoals we dat ontwikkeld hebben voor de meting van de effectiviteit van organisaties. De van dit theoretische model afgeleide effectiviteitscriteria toetsen we aan de hand van de mening van een 12-tal experts. Aan het model koppelen we vervolgens de mate waarin personeelsmanagement invloed uitoefent op die effectiviteit. Het model dient om uiteindelijk de centrale probleemstelling van deze studie, nl. in hoeverre personeelsmanagement binnen de Nederlandse bedrijfstak Houthandel de effectiviteit van die bedrijfstak beïnvloedt, te beantwoorden.

Het theoretische effectiviteitsmetingsmodel, zoals hier door ons gepresenteerd, beoogt tevens een aanvulling te zijn op de bestaande effectiviteitstheorie, door een instrument te leveren waarmee verder onderzoek naar prestatie van managementtools (ook andere dan personeelsmanagement of HRM) binnen allerlei (profit)ondernemingen uitgevoerd kan worden.

10.1 Inleiding.

In dit hoofdstuk zullen we de effectiviteitscriteria en de daarbij horende kengetallen, zoals we die in hoofdstuk 4 gepresenteerd hebben, voorzien van een meetinstrument waarmee we uiteindelijk de mate van succes van de door ons onderzochte organisaties en het succes van hun personeelsmanagement kunnen bepalen.

Hierbij hanteren we voor de mate van succes, ofwel de kwaliteit van de prestatie een indeling die bestaat uit een vijftal prestatiecategorieën van succes, te weten: *bad-performer*; *under-performer*; *normal-performer*; *over-performer* en *excellent-performer*. In de bespreking van beide *case studies* zelf zullen we de scores van zowel Jongeneel als Van Drimmelen presenteren.

We hebben gemeend zelf een meetinstrument voor de kwaliteit van personeelsmanagement te moeten ontwikkelen omdat bestaande instrumenten o.i. onvoldoende geschikt zijn voor gedetailleerd *case study* onderzoek. Wel zullen we in hoofdstuk 15 als covalidatie voor ons onderzoek een model van Ulrich (1997) presenteren waarmee op een betrekkelijk eenvoudige manier de kwaliteit van het personeelsmanagement van organisaties gemeten kan worden. Ulrich's model is o.i. echter te weinig operationeel om diepgaand onderzoek mee te verrichten.

Opmerking:

in het algemeen geldt met betrekking tot de samenstelling van het wegingapparaat voor de kengetallen dat het exacte karakter van de uitkomst (een getal) misleidend is. De scores van de kengetallen zijn onvermijdelijk enigszins vaag hetgeen veroorzaakt wordt door de noodzakelijke vereenvoudiging van het, naar aard, complexe model.

Een poging tot kwantificering van een in essentie kwalitatief probleem, de relatieve bijdrage van personeelsmanagement aan de effectiviteit van organisaties, leidt onvermijdelijk tot niet-exacte

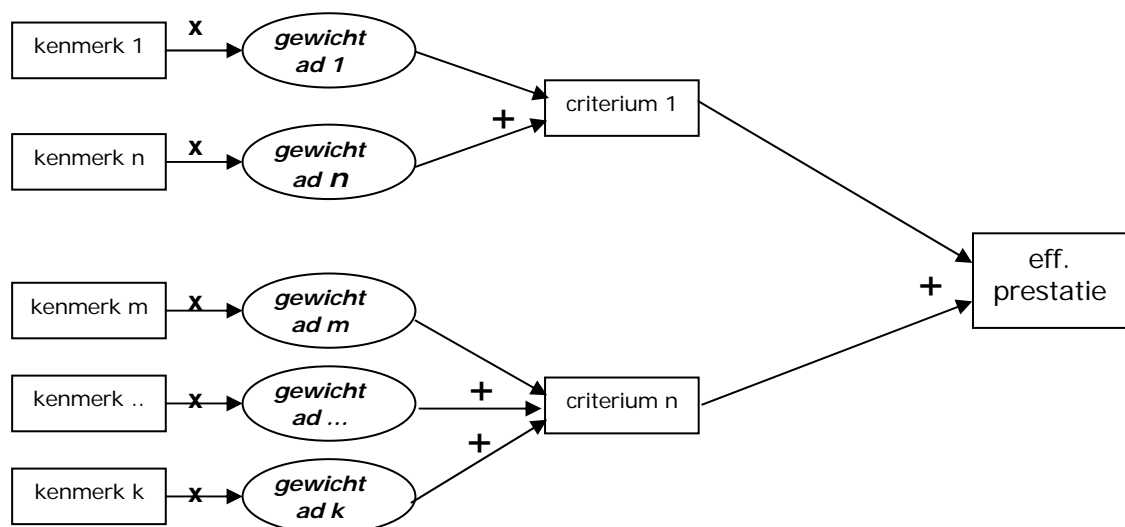
wegingsmodellen. De toepassing van *Fuzzy Logic*¹⁴¹ (Eyzinga/Westerhof, 1997), zou mogelijk interessant zijn voor vervolgonderzoek naar de betekenis van personeelsmanagement in relatie tot prestatie van profit-organisaties. Hier volstaan we echter om praktische redenen met ons eigen rekenmodel.

10.2 De effectiviteitsprestatie (EP).

Toepassing van het hier gepresenteerde meetinstrument levert een eindscore op die een maat is voor de afwijking van de “normale” effectiviteitsprestatie.

Een belangrijk uitgangspunt bij het samenstellen van dit instrument is dat het een afwijking van een als normaal gekarakteriseerd bedrijf moet meten. In de scoring wordt daarom een waarde 0 gescoord als er geen afwijking van de normaal is, negatief indien eronder- en positief indien erboven gescoord wordt.

De *kenmerken* zijn in feite de attributen waar de meting betrekking op heeft. De groepsgewijze samenstelling van de scores van de verschillende kenmerken ten opzichte van de ‘normaal’ geeft de logische en statische onderlinge samenhang aan. In figuur 10 hebben we die samenhang schematisch weergegeven:



Figuur 10: onderlinge samenhang scoring effectiviteitkenmerken.

10.3 Effectiviteitscriterium en kenmerken.

De score van een effectiviteitscriterium wordt bepaald aan de hand van een combinatie van verschillende kenmerken. Er worden twee soorten kenmerken onderscheiden; nominale en

¹⁴¹ *Fuzzy Logic* is een vorm van logica waarbij het mogelijk is om een houdbare redenering op te bouwen op basis van niet scherp te omschrijven categorieën (n.b. categorieën worden gevormd door predikaten op de toestandsruimte).

scalaire kenmerken (zie respect. tabellen 44 en 45)

Nominale kenmerken zijn attributen waarvan de waarden aan categorieën worden ontleend, zoals ‘salaris wel/niet volgens CAO+ regeling’, ‘wel/geen klanttevredenheid’, ‘afnemend/constant/toenemend marktaandeel’. Aan alle nominale kenmerken wordt op basis van de motivatie in hoofdstuk 4.6 een rang toegekend aan de attribuutwaarden voor een kenmerk zodanig dat de attribuutwaarden een rangorde hebben.

De attribuutwaarden van scalaire kenmerken zijn grootheden zoals ‘de omloopsnelheid van voorraden’, ‘percentage ziekteverzuim’. Ten behoeve van de score wordt het waardenbereik van een scalair kenmerk verdeeld in 5 categorieën; *bad*, *under*, *normal*, *over* en *excellent*. De klassenbreedte hoeft niet voor elke categorie even breed te zijn. Op basis van de motivatie in paragraaf 4.6 wordt aan elk van deze categorieën een scorewaarde toegewezen. Deze score waarden moeten dezelfde rangorde hebben als de 5 categorieën (zie tabel 41).

Minst belangrijk				Meest belangrijk
<i>bad</i>	<i>under</i>	<i>Normal</i>	<i>Over</i>	<i>excellent</i>
-2	-1	0	1	2

Tabel 41: rangorde scalaire categorieën.

Binnen een effectiviteitscriterium worden de kenmerken beoordeeld op hun belang voor het totale bedrijfsproces. Deze beoordeling heeft plaatsgevonden door 12 experts binnen de bedrijven Jongeneel en Van Drimmelen op een schaal van 1-5¹⁴² per kengetal aan te laten geven hoe belangrijk dat kengetal is voor de totale bedrijfsvoering. Deze 12 experts bestaan uit 6 Jongeneel medewerkers en 6 Van Drimmelen medewerkers. In tabel 42 geven we hun functies en expertise weer:

Bedrijf	Functie	Expertise
Jongeneel (1)	Manager Regionale Vestiging	Branche/Commercie/Markt/Bedrijfsprocessen
Jongeneel (2)	Manager Regionale Vestiging	Branche/Commercie/Markt/Bedrijfsprocessen
Jongeneel (3)	Manager Regionale vestiging	Branche/Commercie/Markt/Bedrijfsprocessen
Jongeneel (4)	Manager Regionale Vestiging	Branche/Commercie/Markt/bedrijfsprocessen
Jongeneel (5)	Manager Regionale Vestiging	Branche/Commercie/markt/Bedrijfsprocessen
Jongeneel (6)	Manager Logistiek	Bedrijfsprocessen/Efficiency
Van Drimmelen (1)	Manager P & O/Kwaliteit	P & O/Bedrijfsprocessen
Van Drimmelen (2)	Bedrijfsleider (productie)	Branche/Productie/Bedrijfsprocessen
Van Drimmelen (3)	Controller	Bedrijfsprocessen/Efficiency/Kosten
Van Drimmelen (4)	Verkoopleider	Branche/Commercie/Markt/Bedrijfsprocessen
Van Drimmelen (5)	Verkoopleider	Branche/Commercie/Markt/Bedrijfsprocessen
Van Drimmelen (6)	Vertegenwoordiger	Branche/Commercie/Markt

Tabel 42: branche-experts.

De 12 experts zijn gekozen om hun grote kennis en ervaring met zowel de interne bedrijfsprocessen als met de markt. Elk van de 12 experts beschikt over minstens 15 jaar bedrijfservaring, veelal in de branche en bij meerdere bedrijven. Doordat Jongeneel en Van Drimmelen een iets andere bedrijfsstructuur kennen, zijn de functies van de experts niet allemaal gelijk. We hebben hier gezocht naar seniors met zoveel mogelijk all round branche en bedrijfskennis.

¹⁴² 1 = irrelevant; 2 = onbelangrijk; 3 = neutraal; 4 = belangrijk; 5 = heel belangrijk.

Het is van belang hierbij in het achterhoofd te houden dat het hier in de waardering van de kengetallen gaat om perceptie en niet noodzakelijkerwijs om objectieve waarheid! Tsui en Gomez-Mejia (1988) hebben in hun onderzoek reeds het belang aangegeven van het betrekken van de belangrijkste beslissers (HR-en lijnmanagers) in organisaties bij de waardering van indicatoren ten behoeve van (HR-) effectiviteitsmeting: "...effectiveness is an unclear concept with different meanings to different people. Many researchers consider the concept to be inherently subjective and political. The meaning of even objective indicators has to be interpreted, and ultimately someone must establish standards. As one analyst (respondent op het onderzoek, RvO) comments, " [I]n the end, organizational effectiveness is what the relevant parties decide it should be. There is no higher authority to which we can appeal."

De 12 experts hebben een vragenlijst ingevuld (zie appendix 4), waarin zij op een schaal van 1-5 per kengetal (21) konden aangeven hoe belangrijk dat kengetal voor de bedrijfsvoering van hun organisatie is. Slechts 2 van de 12 vragenlijsten bevatten uitkomsten met enkele 2-scores voor een aantal kengetallen, d.w.z. dat die kengetallen door die 2 experts als onbelangrijk voor de bedrijfsvoering werden bevonden. Alle overige lijsten scoorden 3 (neutraal), 4 (belangrijk) en 5 (heel belangrijk). In totaal werd ca. 77% van de kengetallen hoger dan 3 gescoord. Dit betekent dat de kengetallen zoals die door ons gebruikt worden ter meting van de effectiviteit van organisaties nagenoeg allemaal relevant zijn voor de bedrijfsvoering binnen de door ons onderzochte bedrijven. De verschillende managers verschillen nauwelijks in hun opvatting op welke kengetallen vooral gestuurd moet worden.

Tegelijk is enige nuancering voor wat betreft de uitkomsten van die 12 experts hier echter op zijn plaats. Door het feit dat de scores op de kengetallen door de experts vrij hoog zijn, zouden we, achteraf gezien, mogelijk hebben kunnen volstaan met het toekennen van eenzelfde waarde aan de verschillende kengetallen. We hebben echter gemeend een zo zuiver mogelijk beeld te kunnen verkrijgen door de mening van de experts te betrekken in het scoringsmodel. Alleen achteraf kunnen we constateren dat de mening van die experts in deze mogelijk minder relevant is. De kengetallen zijn uiteindelijk ongeveer allemaal even zwaar in de perceptie van die experts! Vooral de financiële kengetallen in de categorie *financiële meerwaarde* zouden o.i. hoger moeten scoren dan de overige kengetallen. Immers, uit onderzoek blijkt dat weliswaar niet-financiële maatstaven informatie kunnen verschaffen over enkele voor het succes van de organisatie belangrijke activiteiten, maar bij succesvolle bedrijven lijken de financiële prestatie-indicatoren toch hoger aangeslagen te worden (Groot, 1996). Al met al lijken onze experts toch last te hebben van *wishful thinking*.

De score van het effectiviteitscriterium is de lineaire combinatie van de kenmerken met hun gewicht.

In tabel 43 zijn alle gewichten van de effectiviteitscriteria en kenmerken opgenomen.

Effectiviteitscriterium	Kenmerk	Gewicht
Financiële Meerwaarde		
	RTV ¹⁴³	5
	Arbeidsquote	4
	Marktaandeel	4
Efficiency		
	Debiteurendagen	4
	Omloopsnelheid ¹⁴⁴	4
	ISO-certificering	4
	Norm beoordelingen	3
Behoeftievoorziening		
	Marktconforme prijs	4
	Klanttevredenheid	5
	Leverbetrouwbaarheid	5
	Just-In-Time leveranties	5
	ISO-certificering	4
Zelfhandhaving		
	Organisatie aanpassing	4
	Loopbaanmanagement	4
	Nieuwe producten	4
	Nieuwe diensten	3
Satisfactie		
	Salaris	4
	Loopbaanmanagement	4
	Kwaliteitssysteem	4
	ARBO Jaarplan	4
	Ziekteverzuim	4

Tabel 43: gewichten Effectiviteitscriteria en kenmerken.

¹⁴³ Rentabiliteit van het Totale Vermogen

¹⁴⁴ Omloopsnelheid voorraden.

In tabel 44 hebben we de *nominale* kenmerken met de daarbijbehorende scores, die een gevolg zijn van de waardering van de kenmerken op een rijtje gezet. Elke waardering komt tot stand door een score op ja/nee, geen/aanwezig. In de bovenste kolom bijvoorbeeld, levert het niet hebben van een ISO-certificering 0 punten op. Het ontbreken van ISO-certificering is immers normaal binnen de branche. Het wél hebben van ISO-certificering levert 1 punt op, het scoort immers boven norm. Klanttevredenheid is norm en levert dus 0 punten op. Het ontbreken van klanttevredenheid is beneden norm en levert derhalve –1 punt op, etc.

Kenmerk	Waarde	Rang	Score
ISO Certificering (Efficiency)	Geen	normal	0
	ISO-certificaat	over	1
Salaris volgens	CAO	normal	0
	CAO plus	over	1
Loopbaanmanagement	Geen	normal	0
	Aanwezig	over	1
	met MD	excellent	2
Arbeidscondities	geen ARBO	under	-1
	volgens ARBO	normal	0
Kwaliteitssysteem	Geen	normal	0
	Aanwezig	over	1
	Aanwezig én ISO	excellent	2
Klanttevredenheid	Nee	under	-1
	Ja	normal	0
Leverbetrouwbaarheid	Nee	under	-1
	Ja	normal	0
Just-In-Time leveranties	Nee	under	-1
	Ja	normal	0
Marktconforme prijs	Nee	under	-1
	Ja	normal	0
ISO-certificering (Behoeftievoorziening)	Nee	normal	0
	Ja	over	1
Marktaandeel	Afname	under	-1
	Constant	normal	0
	Toename	over	1
Nieuwe producten	Nee	under	-1
	Ja	normal	0
Nieuwe diensten	Nee	under	-1
	Ja	normal	0
Organisatie aanpassing	Nee	under	-1
	Ja	normal	0

Tabel 44: nominale kenmerken en bijbehorende scores.

In tabel 45 verbinden we scores aan de *scalaire* kenmerken. Kijken we bijvoorbeeld naar de eerste kolom, waarbij het kenmerk RTV is, dan hebben we per rangorde *bad*, *under*, *normal*, *over* en *excellent*, een ondergrens en een bovengrens bepaald. Een *excellent performer* op RTV

zal in dit geval minimaal 20% RTV moeten scoren wil hij in dit opzicht *excellent* zijn. Daarentegen resulteert een score van gelijk aan of minder dan 6% RTV in een *bad* prestatie op dat kenmerk. Zo hebben we voor alle kenmerken steeds ondergrenzen en bovengrenzen per prestatiecategorie (rang) bepaald. De bepaling van die grenzen heeft plaatsgevonden op basis van gesprekken en interviews (zie hoofdstuk 18) met diverse experts binnen de bedrijfstak Houthandel. Alle waarden in dit verband zijn realistische waarden, zoals die binnen de bedrijfstak daadwerkelijk voorkomen.

De *normal* rangen vertegenwoordigen steeds de *benchmarks* van de kengetallen zoals we die in paragrafen 4.6.1, 4.6.2, 4.6.3, 4.6.4, 4.6.5 en 4.6.6 reeds beschreven hebben.

Kenmerk	Ondergrens¹⁴⁵	Bovengrens	Rang	Score
RTV ¹⁴⁶	-	6%	bad	-2
	6%	9%	under	-1
	9%	12%	normal	0
	12%	20%	over	1
	20%	-	excellent	2
Arbeidsquote	-	45%	excellent	2
	45%	48%	over	1
	48%	52%	normal	0
	52%	55%	under	-1
	55%	-	bad	-2
Omloopsnelheid voorraden	-	2	bad	-2
	2	3,15	under	-1
	3,15	3,85	normal	0
	3,85	4,5	over	1
	4,5	-	excellent	2
Debiteurendagen	-	20	excellent	2
	20	27	over	1
	27	33	normal	0
	33	45	under	-1
	45	-	bad	-2
Norm beoordeling	-	70	bad	-2
	70	75	under	-1
	75	85	normal	0
	85	90	over	1
	90	-	excellent	2
Ziekteverzuim	-	4%	excellent	2
	4%	7,5%	over	1
	7,5%	8,5%	normal	0
	8,5%	10%	under	-1
	10%	-	bad	-2

Tabel 45 : scalaire kenmerken en bijbehorende scores.

¹⁴⁵ Er geldt: (ondergrens) ≤ (meting) < (bovengrens) , behalve voor de *bad*- en *excellent*-klassen.

¹⁴⁶ Rentabiliteit van het Totale Vermogen.

10.4 Berekening eindklassificatie.

Om te bepalen of de score van een bedrijf in de klassen *bad*, *under*, *normal*, *over* of *excellent* valt, wordt gebruik gemaakt van twee (hypothetische) extremen, te weten een *bad* performer en een *excellent* performer. Het verschil in deze scores wordt *norm bereik* genoemd. Met dit getal wordt de score genormeerd hetgeen een getal oplevert tussen -100% en 100% . En met behulp van tabel 46 wordt de klasse van de effectiviteitsprestatie bepaald.

Effectiviteitsprestatie klassen				
<i>bad</i>	<i>Under</i>	<i>normal</i>	<i>over</i>	<i>Excellent</i>
$EP < -30\%$	$-30\% \leq EP < -10\%$	$-10\% \leq EP < 10\%$	$10\% \leq EP < 30\%$	$EP \geq 30\%$

Tabel 46: effectiviteitsprestatieclassificatie.

Merk overigens op dat geen van beide extremen 0% of 100% scores opleveren in absolute zin. Door de relatieve positie van de effectiviteitsprestatie tussen deze twee extremen te nemen (de verhouding tussen de score van de effectiviteitsprestatie en het normbereik) wordt een vergelijking met onzinnige absolute maat vermeden.

10.5 Worst- en best case.

We menen er goed aan te doen hier twee fictieve cases, Houthandel ‘De Populier’ (tabel 47) en Houthandel ‘De Eik’¹⁴⁷ (tabel 48), op te voeren die respectievelijk een *worst case* en een *best case* voorstellen met betrekking tot ons effectiviteitsmodel. Beide cases, hoewel puur fictief, zouden binnen de Nederlandse Houthandelsbranche realistisch kunnen zijn. We voeren deze niet-bestaande bedrijven hier op, om de lezer straks een idee te geven binnen welke realistische prestatieuitkomsten hij onze *case studies* Jongeneel en Van Drimmelen, moet plaatsen.

¹⁴⁷ De namen zijn volledig fictief: populierenhout (‘De Populier’) is een laagwaardige houtsoort, terwijl eikenhout (‘De Eik’) een hoogwaardige houtsoort is.

De Populier (Worst Case)				
	Waarde	Gewicht	Score	
Financiële meerwaarde	-22	1		-22
RTV ¹⁴⁸	5,5%	5	-10	
Arbeidsquote	60%	4	-4	
Marktaandeel	afname	4	-8	
Efficiency	-22	1		-22
Omloopsnelheid ¹⁴⁹	1	4	-8	
Debiteurendagen	90	4	-8	
ISO-certificering	nee	4	0	
Norm beoordeling	50	3	-6	
Behoeftievoorziening	-14	1		-14
Marktconforme prijs	nee	4	-4	
Klanttevredenheid	nee	5	-5	
Leverbetrouwbaarheid	nee	5	-5	
Just-In-Time leveranties	nee	5	0	
ISO-certificering	nee	4	0	
Zelfhandhaving	-4	1		-4
Organisatie aanpassing	nee	4	-4	
Loopbaanmanagement	nee	4	0	
Nieuwe producten	nee	4	0	
Nieuwe diensten	nee	3	0	
Satisfactie	-12	1		-12
Salaris	CAO	4	0	
Loopbaanmanagement	nee	4	0	
Kwaliteitssysteem	geen	4	0	
Arbeidscondities	geen ARBO	4	-4	
Ziekteverzuim	11%	4	-8	
Totale score				-74

Tabel 47: score tabel ‘De Populier’ (worst case).

Per kengetal hebben we op grond van eigen expertise en gesprekken met experts binnen de branche (zie hoofdstuk 18) ingeschat, wat realistische minimum en maximum waarden voor Houthandels in Nederland zouden zijn. ‘De Populier’ vertoont alle minimum waarden en ‘De Eik’ alle maximum waarden die aldus verkregen werden.

De absolute verschillen tussen de kengetallen zijn minder belangrijk. Het gaat immers om de relatieve waarde van die kengetallen.

¹⁴⁸ Rentabiliteit van het Totale Vermogen.

¹⁴⁹ Omloopsnelheid voorraden.

De waarden zoals die in de eerste kolom staan, zijn waarden die we beschouwen als realistische waarden voor het slechtst mogelijke scenario. Nog slechtere waarden zou niet realistisch zijn. Faillissement zou immers het gevolg zijn.

De Eik (Best Case)				
	Waarde	Gewicht	Score	
Financiële meerwaarde	26	1		26
RTV ¹⁵⁰	21%	5	10	
Arbeidsquote	44%	4	8	
Marktaandeel	toename	4	8	
Efficiency	26	1		26
Omloopsnelheid ¹⁵¹	5	4	8	
Debiteurendagen	8	4	8	
ISO- certificering	Ja	4	4	
Norm beoordeling	91	3	6	
Behoeftievoorziening	9	1		9
Marktconforme prijs	Ja	4	0	
Klanttevredenheid	Ja	5	0	
Leverbetrouwbaarheid	Ja	5	0	
Just-In-Time leveranties	Ja	5	5	
ISO-certificering	Ja	4	4	
Zelfhandhaving	11	1		11
Organisatie aanpassing	Ja	4	0	
Loopbaanmanagement	Ja	4	4	
Nieuwe producten	Ja	4	4	
Nieuwe diensten	Ja	3	3	
Satisfactie	24	1		24
Salaris	CAO plus	4	8	
Loopbaanmanagement	Ja	4	4	
Kwaliteitssysteem	QM en ISO	4	4	
Arbeidscondities	ARBO	4	0	
Ziekteverzuim	3%	4	8	
Totale score				96

Tabel 48: score tabel ‘De Eik’ (best case).

Voor ‘De Eik’ geldt, net als voor ‘De Populier’, dat hier sprake is van uiterste waarden (in dit geval positieve waarden) binnen het totale spectrum. Op grond van onze expertise menen we dat dergelijke waarden, hoewel waarschijnlijk zeldzaam binnen de Nederlandse

¹⁵⁰ Rentabiliteit van het Totale Vermogen.

¹⁵¹ Omloopsnelheid voorraden.

Houthandelsbranche, toch realistisch zijn. In de door ons onderzochte periode, 1987-1997, zullen waarschijnlijk Houthandel Heuvelman en Houthandel Leeuwerik dicht bij de waarden van ‘De Eik’ in de buurt komen.¹⁵² In tabel 49 hebben we het normbereik van onze scores weergegeven.

Minimum score		-74
Maximum score		96
norm bereik	(maximum score) – (minimum score)	170

Tabel 49: berekening normbereik.

¹⁵² Zie Marktstrategie Jongeneel. Rapport externe analyse. Science & Strategy, Utrecht, april 1995. Hierin wordt een overzicht gegeven van financiële kengetallen van de 14 grootste Houthandelsbedrijven in Nederland van dat moment.

10.6 De effectiviteitkengetallen en de mate van beïnvloeding¹⁵³ daarvan door personeelsmanagement.

Omdat we uiteindelijk niet alleen de prestatie van organisaties willen meten, maar vooral ook de invloed die personeelsmanagement uitoefent op die prestatie, ofwel de prestatie van personeelsmanagement zélf, ontwikkelen we hier ons meetinstrument verder.

In deze paragraaf zullen we zien in hoeverre personeelsmanagement de effectiviteitkengetallen, zoals we die gebruikt hebben voor de bepaling van de mate van succes van een profit-organisatie, kunnen beïnvloeden. Hierbij geldt dat het verband tussen het kengetal en de mate van succes van een organisatie aannemelijk is. Onze kengetallen gelden dan als indicatoren, ofwel eigenschappen van onderzoeksobjecten die niet in directe zin meetbaar zijn (Baarda et al., 1994: 52), maar die wel gelden als kerngegevens of meetwaarden aan de hand waarvan prestaties afgelezen kunnen worden (Mastenbroek, 1997: 152). Wij streven in dit verband niet naar het gebruik van een uitputtende reeks van kengetallen of indicatoren omdat het nagenoeg onmogelijk is om vast te stellen of de gebruikte kengetallen of indicatoren wel volledig genoeg zijn (Baarda et al., : 52; Tsui/Gomez-Mejia, 1988). Daarnaast is het zinvol om een beïnvloedingsmaat als uitgangspunt te nemen omdat aangenomen mag worden dat personeelsmanagement slechts één van de mogelijke beïnvloeders is van de betreffende kengetallen.

Omdat het nagenoeg onmogelijk is om de mate van invloed van personeelsmanagement voor de verschillende kengetallen exact vast te stellen (Tsui/Gomez-Mejia, 1988: 208) geven we er de voorkeur aan een eenvoudige 5-punts-indeling hiervoor te gebruiken door een percentage te geven aan de mate van mogelijke beïnvloeding van de betreffende kengetallen door personeelsmanagement. De uiteindelijke percentuele invloed van P-Management op elk afzonderlijk kengetal is een inschatting van de auteur op basis van gesprekken met diverse experts binnen de Houthandelsbranche en op basis van eigen expertise met betrekking tot die branche.

- ◆ 0% = geenszins
- ◆ 25% = enigszins (indirect)
- ◆ 50% = in zekere mate (indirect/direct)
- ◆ 75% = in hoge mate (direct)
- ◆ 100% = in hoogste mate (direct)

De verwachting is dat de meeste kengetallen uitsluitend indirect door personeelsmanagement te beïnvloeden zijn. Een respondent in het onderzoek van Tsui en Gomez-Mejia (208) naar effectiviteit van HRM verwoordt dit aldus: “Most measures involved in the typical personnel audit (e.g., turnover, grievances, and absenteeism) vary more as a function of managerial behavior than as a result of any activities conducted by the HRM fuction. Our (HR-

¹⁵³ De inschatting van de mate waarop onze kengetallen beïnvloed kunnen worden door personeelsmanagement baseren wij op drie bronnen:

1. Literatuur (aangegeven)
2. Interviews en gesprekken binnen de Houthandelsbranche
3. Persoonlijke ervaring van de auteur die werkzaam was binnen de branche van 1991-1998.

functionarissen, RvO) influence on these variables is very indirect.” (onderlijning RvO) Maar ook Tsui en Gomez-Mejia (210) zijn van mening dat personeelsmanagement wel degelijk in staat is het bedrijfsresultaat direct te beïnvloeden: “An HR manager, for example, may design benefit programs that enhance the retention of valued employees and control costs, and thus directly affect the firm ‘s bottom line.” (onderlijning RvO)

Hieronder volgt nu een opsomming van de gebruikte kengetallen met daarbij de vastgestelde mate van invloed die p-management daarop uitoefent, uitgedrukt in %.

- ♦ **Rendement van het Totale Vermogen (RTV):** dit kengetal is in hoge mate direct te beïnvloeden (75%), door middel van de personeelskosten.
- ♦ **Arbeidsquote** (de verhouding tussen bruto winst, = winst vóór belasting) en personeelskosten): direct en in hoogste mate (100%) beïnvloedbaar door personeelsmanagement. Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, alsmede het aantal medewerkers is in hoge mate het gevolg van het gevoerde personeelsbeleid. De relatie tussen personeelskosten en (bruto) winst geldt als een belangrijke relatie binnen personeelsmanagement (Baarda et al., 1994: 56).
- ♦ **Marktaandeel:** niet beïnvloedbaar (0%) door personeelsmanagement maar uitsluitend door marketing en verkoop te beïnvloeden.
- ♦ **Omloopsnelheid voorraden:** is voornamelijk een gevolg van inkoop, verkoop en logistiek, en derhalve nagenoeg niet beïnvloedbaar (0%) door personeelsmanagement.
- ♦ **Debiteurendagen** (het aantal dagen tussen levering aan- en betaling door de klant): in meerdere mate (50%), zij het indirect, beïnvloedbaar door personeelsmanagement. Met name door het geven van specifieke cursussen op het gebied van debiteurenbeheer kan het aantal debiteurendagen fors worden teruggedrongen, hetgeen bijdraagt aan het bedrijfsresultaat¹⁵⁴
- ♦ **ISO-certificering:** enigszins en indirect beïnvloedbaar (25%) door personeelsmanagement: de invoering van een kwaliteitssysteem en de weg naar certificering daarvan kent immers een groot aantal training- en instructieaspecten (Boomsma/Van Borrendam, 1994) .
- ♦ **Normbeoordeling:** in hoogste mate (100%) en direct beïnvloedbaar door personeelsmanagement: de invoering, het onderhoud en de bewaking van een beoordelingssysteem zijn taken van personeelszaken. Zeker als aan het beoordelingssysteem een salarissysteem gekoppeld is, zoals dat in de Houthandelsbranche vaak het geval is, is de inflatie van dat systeem en de daarbij horende kostenverhoging een personeelszakenaangelegenheid.
- ♦ **Marktconforme prijs:** niet door personeelsmanagement te beïnvloeden (0%): de prijs van producten en/of diensten wordt bepaald door inkoop, verkoop en vraag en aanbod.

¹⁵⁴ In de periode 1995/96 is er bij Jongeneel b.v. met succes een aantal debiteurenbeheer cursussen gegeven door gespecialiseerde trainingsbureau 's, waarbij het gemiddelde aantal debiteurendagen met 3-6 op jaarbasis terugliep. Dit soort trainingen dient steeds herhaald te worden om blijvend succes te bereiken. Debiteuren hebben de neiging om als er aan hen op dit gebied geen bijzondere aandacht meer wordt besteed snel terug te vallen in hun oude patroon van te laat betalen. Leverancierscrediet wordt in de Hout- en Bouwbranche als een vanzelfsprekendheid beschouwd, en wordt door leveranciers vaak gebruikt als een verkoopargument.

- ♦ **Klanttevredenheid:** in meerdere mate (50%) indirect door personeelsmanagement te beïnvloeden door het geven van klantgerichtheids cursussen en de werving van commercieel en klantgericht ingestelde medewerkers.
- ♦ **Leverbetrouwbaarheid:** niet te beïnvloeden (0%) door personeelsmanagement want hangt af van logistiek en inkoop en stabiliteit van de markten van de landen van herkomst van de te leveren producten, die in het geval van de Houthandelsbranche in Nederland zich altijd in het buitenland bevinden.
- ♦ **Just-In-Time leveranties:** niet beïnvloedbaar (0%) door personeelsmanagement. Dit betreft immers een geheel logistieke aangelegenheid.
- ♦ **Organisatieaanpassing:** in hoge mate (75%) beïnvloedbaar door personeelsmanagement. Het betreft hier nl. arbeidsplaatsen en functies die verdwijnen en/of veranderen en nieuwe functies die ontstaan als gevolg van reorganisatie en *reengineering* van bedrijfsprocessen. De effecten van organisatieaanpassing laten zich uiteraard pas na verloop van tijd bepalen en kunnen zowel een positief als een negatief effect hebben op het succes van een onderneming. Hier volstaat het aan te nemen dat personeelsmanagement een belangrijke factor is bij organisatieaanpassing.
- ♦ **Loopbaanmanagement:** in hoogste mate (100%) en direct beïnvloedbaar door personeelsmanagement. Loopbaanmanagement heeft immers alles te maken met Management Development; loopbaanbegeleiding; personeelsplanning; door- en uitstroom van personeel (Paffen, 1994: 114-133). Dit zijn uiteraard specifieke personeelsterreinen.
- ♦ **Nieuwe producten:** niet beïnvloedbaar (0%) door personeelsmanagement, maar door *product development*; marketing en inkoop/verkoop.
- ♦ **Nieuwe diensten:** ibidem (0%).
- ♦ **Salaris:** direct en in hoogste mate (100%) beïnvloedbaar door personeelsmanagement d.m.v. werving & selectie; doorstroom- en uitstroombeleid zoals Management Development, opleidingen (die leiden tot hogere, meer betalende functies) vervroegde uittredingsmogelijkheden, pensioenen, etc.
- ♦ **Kwaliteitssysteem:** enigszins (25%) en indirect beïnvloedbaar door personeelsmanagement (zie onder ISO-certificering).
- ♦ **Arbeidscondities:** direct en in hoge mate (75%) beïnvloedbaar door personeelsmanagement door o.a. actief Arbo-beleid.
- ♦ **Ziekteverzuim:** in hoge mate (75%) beïnvloedbaar door personeelsmanagement d.m.v. Arbo-beleid.

Zoals we al eerder constateerden is het grootste aantal kengetallen, 11 van de 21, slechts indirect tot helemaal niet beïnvloedbaar door p-management. Daar staat tegenover dat enkele, bijzonder belangrijke kengetallen zoals RTV, arbeidsquote en salaris, in hoge mate door PM beïnvloedbaar zijn en daarmee in belangrijke mate invloed hebben op de totale financiële prestatie van profit-

organisaties.

Voor al de kengetallen waar personeelsmanagement invloed op heeft geldt uiteraard dat zij eveneens door andere managementdisciplines en andere factoren beïnvloed kunnen worden.

In tabel 50 staan de effectiviteitskengetallen nog eens op een rijtje, met daarnaast de mate van hun beïnvloedbaarheid door p-management:

Effectiviteitskengetal	Mate van beïnvloedbaarheid door p-management
Financiële meerwaarde	
• RTV	75%
• Arbeidsquote	100%
• Marktaandeel	0%
Efficiency	
• Omloopsnelheid voorraden	0%
• Debiteurendagen	50%
• ISO-certificering	25%
• Norm beoordeling	100%
Behoeftievoorziening	
• Marktconforme prijs	0%
• Klanttevredenheid	50%
• Leverbetrouwbaarheid	0%
• Just-In-Time leveranties	0%
• ISO-certificering	25%
Zelfhandhaving	
• Organisatie aanpassing	75%
• Loopbaanmanagement	100%
• Nieuwe producten	0%
• Nieuwe diensten	0%
Satisfactie	
• Salaris	100%
• Loopbaanmanagement	100%
• Kwaliteitssysteem	25%
• Arbeidscondities	75%
• Ziekteverzuim	75%

Tabel 50: mate van p-management beïnvloedbaarheid van het effectiviteitskengetal, uitgedrukt als percentage.

In hoofdstuk 14 zullen we dit theoretisch/empirische model gaan toepassen op de bepaling van de kwaliteit van de prestatie van personeelsmanagement binnen Jongeneel en Houtgroep Van Drimmelen. Daarbij zullen we de kengetallen uit tabel 50 waarvan we vastgesteld hebben dat PM daar geen invloed (0%) op heeft verder buiten beschouwing laten.



10.7 Nederland, 1985-1997. Een beknopt economisch-historisch overzicht.

Onze studie is in belangrijke mate een bedrijfseconomische studie. De *case study research* (hoofdstukken 11, 12, 13 en 14) heeft betrekking op een relatief lange periode. Derhalve achten wij het onmisbaar om een beknopte schets te geven van de economische situatie in Nederland van de betreffende periode. Op deze wijze geven wij, na eerder in hoofdstukken 5 en 6 respectievelijk cultuur en branche van onze cases beschreven te hebben, verder inhoud aan de context waarbinnen ons onderzoek zich bevindt. Hierdoor is de lezer beter in staat de thematiek van deze studie in perspectief te plaatsen.

10.7.1 Inleiding.

Wij hebben onze cases geplaatst in het tijdperk 1987-1997. Dit is een periode die onmiddellijk komt na de economische recessie van 1979/80 en het herstel daarvan in de beginjaren '80. De keuze voor dit tijdperk is ingegeven door een aantal, min of meer op zichzelf staande zaken:

- ♦ de beschikbaarheid van betrouwbare data (jaarverslagen en interne onderzoeksrapporten)
- ♦ actualiteitswaarde van het onderzoek
- ♦ de auteur was werkzaam in de onderzochte branche en in een van de onderzochte ondernemingen in de periode 1991-1998
- ♦ de ontwikkeling van het moderne personeelsmanagement (HRM) komt eerst op gang in de jaren '80

Om een bedrijfskundig onderwerp als personeelsmanagement goed te kunnen plaatsen is het o.i. nodig om een beeld te schetsen van de economische omstandigheden van de periode waarbinnen het onderzoek gesitueerd is.

Immers, alle handelen, dus ook het handelen vanuit een organisatorisch/bedrijfskundige context, vindt plaats binnen een economisch-historische setting.

We streven bij de historische beschrijving van de periode 1987-1997 geenszins naar volledigheid. Het bestek van dit boek laat dit niet toe.

10.7.2 1987-1997: de economische situatie.¹⁵⁵

Het is op zichzelf niet doenlijk om een verantwoord beeld van de Nederlandse economie te geven van de periode 1987-1997, als men deze periode niet in het licht beziet van wat Van Zanden (1997) noemt de 'lange 20^e eeuw'. Echter, binnen het bestek van ons verhaal past het niet om uitgebreid historisch verslag te doen van de economie in Nederland tussen 1870 en 1997 (en nog is het einde van de 'lange 20^e eeuw' niet in zicht!). Toch achten we het noodzakelijk om ons verhaal binnen een (bescheiden) historische context te plaatsen. Hierbij realiseren we ons dat elk heden het verleden heeft waarnaar het vraagt (Slicher van Bath, 1978: 17). In ons geval zou dit verleden de 'lange 20^e eeuw' moeten zijn. Wij beperken ons uit praktische overwegingen

¹⁵⁵ Voor de beschrijving van de Nederlandse economie in de periode 1945-1997 baseren wij ons vnl. op F. Messing, *De Nederlandse economie 1945-1980. Herstel. Groei. Stagnatie*. Haarlem 1981. en J. L. van Zanden, *Een klein land in de 20^e eeuw. Economische geschiedenis van Nederland 1914-1995*. Utrecht: Het Spectrum, 1997.

echter tot de periode waarop ons onderzoek betrekking heeft, nl. 1987-1997.

Voor een beter begrip van de economische omstandigheden waarbinnen ondernemingen in Nederland werkzaam zijn en waren in de, in dit geval relevante, 'lange 20^e eeuw', verwijzen wij de geïnteresseerde lezer graag naar de hier aangehaalde studies van Messing (1981) en Van Zanden (1997).

Vooraf met betrekking tot de economische geschiedenis van Nederland in de periode 1945-1997, is de lezer voornamelijk aangewezen op deze twee auteurs. Veel historici huldigen nu eenmaal het standpunt dat men pas zinvol een bepaalde periode kan bestuderen als er voldoende distantie in tijd tot het onderwerp is en als alle bronnen toegankelijk zijn. Hierdoor wordt met name de tweede helft van de 20^e eeuw door veel historici nog nauwelijks als een interessant tijdperk voor wetenschappelijk historisch onderzoek gezien. Men laat dit tijdperk over het algemeen liever over aan sociologen en journalisten. Uw eigen auteur kon echter de verleiding niet weerstaan een uitstapje te maken naar zijn oorspronkelijke academische discipline!

De Nederlandse economie van 1945 tot 1997 kenmerkt zich door herstel, groei stagnatie en nieuwe dynamiek. Ten onrechte zou men kunnen denken dat 1945, met het einde van De Tweede Wereldoorlog, een caesuur vormt. De reeds in 1850 ingezette industrialisatie van Nederland neemt na 1918 grote vormen aan. Tempoovertraging en stagnatie van dit proces treden weliswaar op tijdens de depressie van de jaren dertig en tijdens De Tweede Wereldoorlog, maar ná 1945, en met name in de jaren vijftig en zestig, treedt versnelde economische groei op. Deze groei komt eerst echt tot stilstand tijdens de economische crisis van de jaren 1973-1975 (Messing, 1981) om daarna weer toe te nemen en opnieuw te stagneren tijdens de economische depressie van begin jaren tachtig (Van Zanden, 1997: 212 e.v.).

Van Zanden (1997: 212,213) deelt de economische geschiedenis van de periode 1973-1995 in drie perioden in:

- I. 1973-1979: relatief snelle groei van de economie ten opzichte van de rest van West-Europa
- II. 1979-1987: achterblijvende economische groei ten opzichte van de rest van West-Europa
- III. Vanaf 1987: opmerkelijke toename in de groei van het Bruto Binnenlands Product vooral in vergelijking met de omringende landen.

Het is hier niet de plaats om in te gaan op de dieperliggende betekenis en achterliggende oorzaken van de betreffende periode in de Nederlandse economie. Het volstaat hier om te constateren dat de voor ons belangrijke periode van 1987-1997 zich voor het grootste deel bevindt in een opwaartse economie. Met mogelijke uitzondering van de recessie van 1992/93.

Een belangrijke motor van de economische groei in de periode 1985-1995 was het midden- en klein bedrijf. De grote multinationals, de 'grote 6' kenden een relatieve achteruitgang.

Een lange trend richting vermogens- en inkomensgelijkheid, die startte na De Eerste Wereldoorlog, ook wel de 'egalitaire revolutie' genoemd, komt aan haar einde in deze periode. Opnieuw neemt de inkomens- en vermogensongelijkheid toe.

Daarnaast wordt de economie steeds meer gekenmerkt door toenemende globalisering, waarvan de effecten voor de Nederlandse economie en het Nederlandse bedrijfsleven nog lang niet in zicht zijn.

Één ding lijkt zeker: door de toenemende globalisering, maar ook door de Europese eenwording, zal het Nederlandse bedrijfsleven volop aan verandering onderhevig blijven en zal het personeelsbeleid daarin mee moeten blijven veranderen. Mogelijk worden daardoor aan het personeelsbeleid binnen organisaties in de toekomst hele andere eisen gesteld dan nu het geval is.



11 Case Study (1): Houthandel Jongeneel.

Naast hoofdstukken 10 en 14, vormen de hoofdstukken 11 en 12 de *main body* van deze studie. In deze hoofdstukken wordt het theoretische effectiviteitsmetinginstrument toegepast op twee bestaande organisaties binnen de bedrijfstak Houthandel in Nederland. De uitkomsten hiervan zijn nodig om uiteindelijk in hoofdstuk 14 de prestatie van personeelsmanagement in de praktijk te kunnen toetsen.

11.1 Inleiding.

De Jongeneel-organisatie vormt onze eerste *case study*. In het volgende hoofdstuk komt onze tweede *case study*, Houtgroep Van Drimmelen, aan de orde.

De keuze om Jongeneel te onderzoeken wordt ingegeven door een aantal factoren:

- ◆ het is één van de grootste organisaties binnen de bedrijfstak Houthandel in Nederland
- ◆ het bedrijf geldt binnen de branche als een van de meest succesvolle organisaties
- ◆ de beschikbaarheid van gegevens is groot
- ◆ het bedrijf is eigendom van buitenlandse investeerders, waardoor de noodzaak te presteren op een ander niveau ligt dan wanneer het een familiebedrijf zou betreffen. Het is derhalve interessant te kijken in hoeverre dit een afwijkend beeld met betrekking tot het succes oplevert ten opzichte van onze tweede *case*, Houtgroep Van Drimmelen, een typisch familiebedrijf zonder externe aandeelhouders

11.2 Jongeneel:¹⁵⁶ oorsprong.

De Jongeneel-organisatie is een in Nederland gevestigde Houthandelsonderneming met 36 regionale vestigingen verspreid over het hele land. Tot de Jongeneel-groep kunnen tevens gerekend worden: RET¹⁵⁷, importeur en groothandel in hout- en plaatmaterialen; BETIM, regionale verkoop en distributie van hout, plaatmaterialen en bouwproducten, met 6 vestigingen in België; Schoenmakers Moerdijk, een specialistisch vurenhoutbedrijf; Jongeneel DECO, specialist op interieurgebied; D&S Houtconstructie, fabrikant van houten dakconstructies, etc. De totale onderneming, inclusief Centrale Diensten, waaronder personeel & organisatie, automatisering, centrale inkoop, financiën & algemene zaken, marketing, interne- en externe communicatie en logistiek, bestaat uit ca. 1000 medewerkers.

¹⁵⁶Zie jaarverslagen Jongeneel 1987/88, 1988/89, 1989/90, 1990/91, 1991/92, 1992/93, 1993/94, 1994/95.

¹⁵⁷R.E.T. staat voor Rubber En Theekisten, een in 1914 door Aart Vos opgerichte rubber en theekisten fabriek, die later uitgroeit tot Houthandel gespecialiseerd in triplex plaatmaterialen. Uit RET is uiteindelijk de regionale vestigingen structuur van Jongeneel ontstaan. In 1970 gaan de N.V. Jongeneel en de N.V. R.E.T. op in één bedrijf N.V. Jongeneel. Alle filialen die onder de naam R.E.T. opereerden werden geleidelijk aan veranderd in de naam Jongeneel. Tevens zouden zij het totale leveringspakket van Jongeneel gaan voeren.

De onderneming werd ca. 1800¹⁵⁸ opgericht door Huybertus Jongeneel samen met zijn zoon Gijsbertus Jongeneel, te Utrecht. Het bedrijf werd een Naamloze Vennootschap, NV Houthandel v.h. P.M. & J. Jongeneel, in 1903, en is dan inmiddels in handen van de familie Vos, de afstammelingen van de schoonzoon en medefirmant van Petrus Marinus Jongeneel (P.M.), die het bedrijf in 1838 overgenomen had. In 1969 zal de laatste afstammeling van de Jongeneel-Vos clan¹⁵⁹, Ir. Floris E. Vos, vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd, het bedrijf verlaten. In 1971 wordt de naam "N.V. Houthandel v/h P.M. Jongeneel" gewijzigd in Jongeneel N.V. Uiteindelijk zal de Deli Maatschappij¹⁶⁰ in 1976 voor 100% eigenaar worden van Jongeneel.

Tussen 1920 en 1971 staan de aandelen Jongeneel aan de Amsterdamse effectenbeurs genoteerd. Na een dreigende vijandige overname in 1971 door Thyssen-Bornemisza, een van oorsprong Duits beleggingsmaatschappij, wordt de notering van de aandelen op de Amsterdamse effectenbeurs stopgezet. Het bestuur van Jongeneel is nu echter genoodzaakt met andere partijen in zee te gaan om de aandelhouders tevreden te houden, die immers een interessante winst door verkoop van de aandelen aan Thyssen-Bornemisza-op de aandelen was fors hoger geboden dan de beursnotering-aan hun neus voorbij zagen gaan. Voordat N.V. Deli Maatschappij, zoals boven geschetst, in 1976 voor 100% eigenaar wordt van Jongeneel, is in de periode 1971-1976 Jongeneel eigendom van Deli (60%) en INDUFOR (40%), een dochtermaatschappij van de Belgische Société Generale. (Van Gerdingen et al., 1997: 62-64)

De periode 1975-1985 wordt voor Jongeneel gekenmerkt door grote veranderingen (Van Gerdingen et al., 1997: 64-72):

- ◆ Globalisering van de Houthandel voor wat betreft de inkoop, die zich steeds meer concentreert op ontwikkelingslanden, waarbij de prijzen op de wereldmarkt onderhevig zijn aan grote schommelingen, waardoor
- ◆ De resultaten in die jaren zeer wisselend zijn
- ◆ Bouwcrisis in de jaren 1979-1982, met als gevolg aanhoudende verliezen, en grote overcapaciteit in de Nederlandse Houthandel. Pas in 1985 wordt er door Jongeneel weer winst gemaakt.

Tussen 1985 en 1990 groeide de Jongeneel-groep van ca. 450 medewerkers tot ca. 1000 medewerkers. In het begin van de jaren tachtig was de organisatie met enkele honderden medewerkers ingekrompen als gevolg van de economische crisis in de Bouw. Aan het einde van de jaren tachtig groeit de onderneming verder door acquisitie, waardoor uiteindelijk een landelijk dekkend netwerk van 36 regionale vestigingen ontstaat, die vanaf 1992 alle de naam Jongeneel dragen. Dit werd nodig geacht om een volwaardige distributiepartner te kunnen zijn voor fabrikanten die hun producten via een handelskanaal in Nederland willen afzetten. Bovendien is versterking van de positie van Jongeneel met betrekking tot vuren hout noodzakelijk, omdat deze

¹⁵⁸De exacte datum van oprichting is niet bekend, maar die moet ergens aan het einde van de 18e eeuw hebben plaatsgevonden. De oudste archiefstukken die aangeven dat er van handel in hout door Huybertus Jongeneel sprake was, dateren van 1797. Zie: Een houten tijdperk. 200 jaar Jongeneel. Jubileum uitgave ter gelegenheid van het 200 jarig bestaan van Jongeneel. Utrecht 1997.

¹⁵⁹Ir. A.J. Vos, een afstammeling van de familie Vos die vanaf 1873 mede-eigenaar is van Houthandel Jongeneel, was directeur RET van 1994 t/m 1998, en tevens lid van het management team van de Jongeneel-groep, de importeur/grossier van plaatmaterialen, behorend tot de Jongeneel-groep. Het toeval wil dat diezelfde RET als Rubber en Theekisten fabriek in 1914 is opgericht door Aart Vos, een broer van de overgrootvader van A. J. (Aart-Jan) Vos!

¹⁶⁰DeLi Universal, te Rotterdam, n   1986 onderdeel van Universal Corporation, Richmond Virginia, U.S.A., verwierf in 1975 alle aandelen van Jongeneel N.V.

productgroep het meest wordt toegepast in de Bouw en Jongeneel hierin een goede partner van de aannemerij wenst te zijn. (Van Gerdingen et al., 1997: 73)

Als gevolg van groei van moedermaatschappij Deli Universal¹⁶¹ werd in de loop van 1995 een organisatiewijziging¹⁶² doorgevoerd. Hierbij werd een houtdivisie¹⁶³ gecreëerd waarbij de Jongeneel regionale vestigingen als aparte business unit verder gaat. Aan deze businessunit werden de Centrale Diensten opgehangen, die door middel van doorbelasting tevens diensten kunnen leveren aan de andere business units binnen de DELI-organisatie.

Sinds medio 90er jaren wordt de druk van de aandeelhouders op Jongeneel groter om hogere rendementen. Als doelstelling streeft men ernaar tegen het einde van de jaren 90 een *Rentabiliteit van het Totale Vermogen* te realiseren van ca. 15%.¹⁶⁴

In het kader van ons onderzoek is het van belang om de Jongeneel-organisatie te typeren v.w.b. haar strategie om daarmee een relatie te kunnen leggen naar daarbij aansluitende typen HRM.

In paragraaf 11.6 wordt nader ingegaan op de strategie van de Jongeneel-organisatie.

11.3 Jongeneel: een analyse van de effectiviteitscriteria aan de hand van kengetallen.

In de voorgaande paragraaf hebben we een historisch overzicht gegeven van de ontwikkeling van de Jongeneel-organisatie, van bescheiden familiebedrijf tot een van de grootste Houthandels in Nederland, in handen van een Amerikaanse moedermaatschappij.

Om de *case* Jongeneel nog wat helderder weer te geven zullen we hier aan de hand van het schema (tabel 3) zoals we dat gebruikt hebben in hoofdstuk 4 de kengetallen die betrekking hebben op de eerder in datzelfde hoofdstuk geformuleerde resultaatgebieden of effectiviteitscriteria weergeven. We zullen hier gemiddelden hanteren over de periode waarop ons onderzoek betrekking heeft, 1987-1997.

In tabel 51 volgt nu het overzicht (zie ook hoofdstuk 4. voor de *benchmarks*):

¹⁶¹ Deli Universal is in 1986 ontstaan na de fusie tussen N.V. Deli Maatschappij en Universal Leaf Tobacco Company. Universal Corporation, genoteerd aan de beurs van New York, werd later gevormd met Deli Universal en Universal leaf Tobacco Company als twee autonome bedrijven met hoofdactiviteiten in respectievelijk distributie/handel en tabak.

¹⁶² Zie bijlage.

¹⁶³ De houtdivisie van Deli Universal bestaat naast de Jongeneel Regionale Vestigingen uit: RET (importeur/grossier van o.a. plaatmaterialen); Houthandel Heuvelman (leverancier van vnl. vurenhout en gereed product); Steffex (importeur/grossier van deuren voor de DHZ-markt) en Tribomij (leverancier van plaatmaterialen).

¹⁶⁴ Op basis van bankrente van '96/'97. Naarmate de bankrente stijgt zal het RTV naar boven toe bijgesteld worden.

Effectiviteitscriterium/ Problematiek Jongeneel 1987-1997¹⁶⁵	Kengetal	Jongeneel gemiddelde score 1987-1997
<i>Financiële meerwaarde:</i> financiële doelmatigheid	Rentabiliteit van het Totale Vermogen Marktaandeel Arbeidsquote	8.5% 10% ¹⁶⁶ 52%
<i>Efficiency:</i> technische doelmatigheid en economische doelmatigheid	ISO-certificering Omloopsnelheid voorraden Debiteurendagen ¹⁶⁷ 'Norm' beoordelingen	Nee, niet aanwezig Ca. 3.5 50 Ca. 60% ¹⁶⁸
<i>Satisfactie:</i> psychosociale doelmatigheid	Ziekteverzuim Salaris ¹⁶⁹ Loopbaanmanagement Werkplekcondities Kwaliteitssysteem	5.9% CAO+ (boven cao) Ja, aanwezig ARBO-regeling van toepassing Nee, niet aanwezig
<i>Behoeftievoorziening:</i> maatschappelijke doelmatigheid	Klanttevredenheid Leverbetrouwbaarheid Just-In-Time leveranties Marktconforme prijs ISO-certificering	Ja Ja Ja Nee ¹⁷⁰ Nee
<i>Zelfhandhaving (flexibiliteit/ slagvaardigheid):</i> bestuurlijke doelmatigheid	Nieuwe producten Nieuwe diensten Organisatieaanpassing Loopbaanmanagement	Ja Nee Ja Ja, aanwezig

Tabel 51: Jongeneel-prestatie 1987-1997.

Wat betekent dit nu concreet voor de Jongeneel-organisatie. Is Jongeneel in de door ons onderzochte periode een effectieve organisatie of juist niet.

In tabel 59 geven we de Jongeneel-score op de effectiviteitscriteria weer.

In hoofdstuk 12 zullen we Houtgroep Van Drimmelen op dezelfde wijze in kaart brengen om vervolgens in hoofdstuk 13 een vergelijking tussen beide te maken met betrekking tot hun effectiviteit.

¹⁶⁵ Gebaseerd op jaarverslagen, interne rapporten en interviews.

¹⁶⁶ Dit is een gemiddeld marktaandeel voor de producthoofdgroepen vurenhout, hardhout en plaatmaterialen van hout. Deze productgroepen vormen van oudsher de *core business* van de Nederlandse Houthandel.

¹⁶⁷ Bij kengetal *debiteurendagen* geldt dat hoe lager het getal, hoe beter. Jongeneel stelt in haar leveringsvoorwaarden een betalingstermijn van maximaal 30 dagen na levering. Dus 30 is hier de 'norm'.

¹⁶⁸ Een "normaal" cijfer voor het kengetal 'norm beoordeling' moet ca. 80% zijn (bron: Nederlandse Vereniging van Personeelsfunctionarissen). In het geval van Jongeneel betekent haar score van 60% op dit kengetal nl. dat een relatief groot aantal medewerkers, in dit geval ca. 20%, boven de norm scoort bij de jaarlijkse beoordelingen. Het moge duidelijk zijn dat een dergelijke slechte score leidt tot een ongezonde verzwaring van het loongebouw, waardoor het financiële rendement onder druk komt te staan.

¹⁶⁹ Bij het kengetal *salaris* maken we onderscheid tussen CAO-salarissen, hetgeen 'norm' is binnen de bedrijfstak Houthandel, en boven-CAO-salarissen.

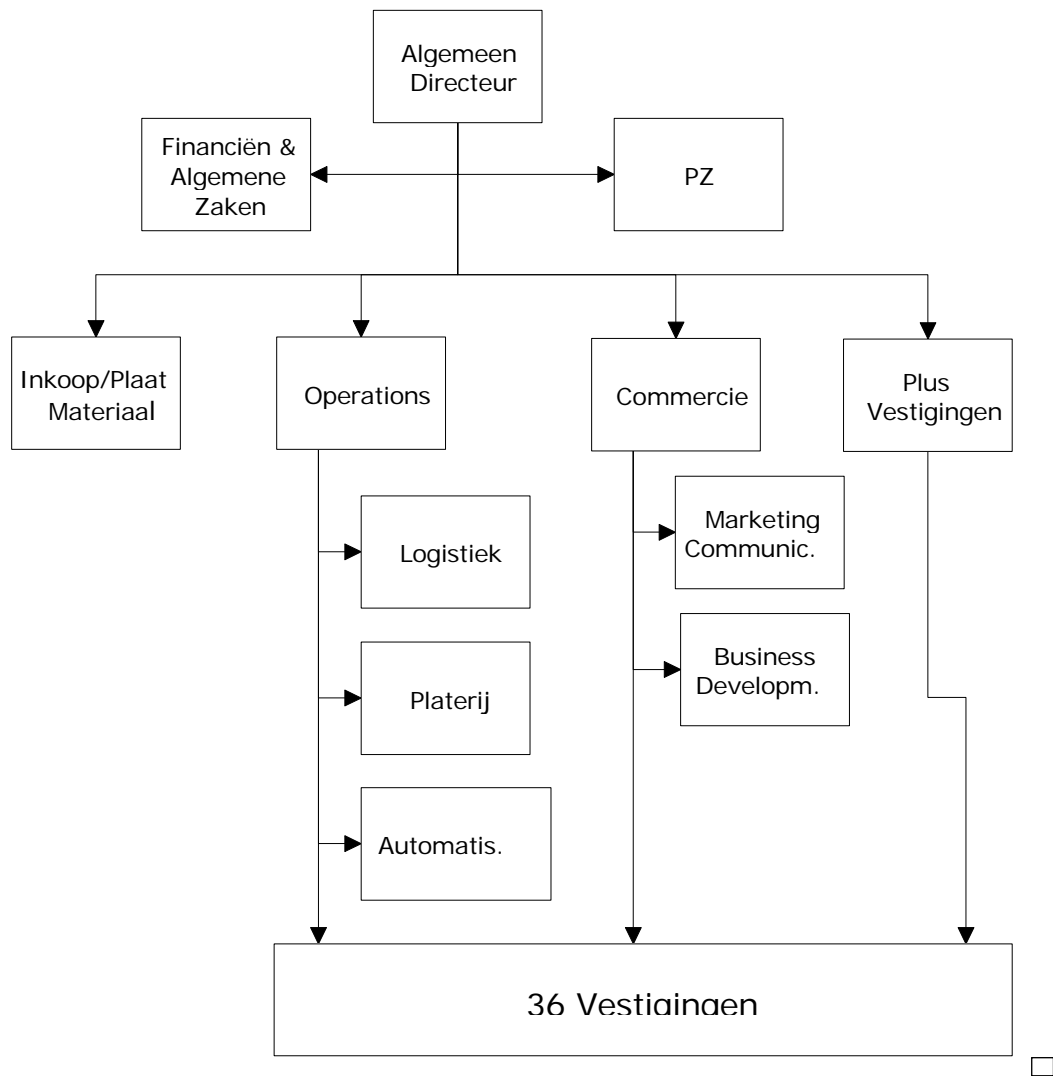
¹⁷⁰ Jongeneel voerde in de betreffende periode geen consequent prijsbeleid. Jongeneel slaagde er niet in een eenduidig prijsbeleid te ontwikkelen voor haar 36 regionale vestigingen. In de praktijk betekende dit steeds dat één en hetzelfde product voor verschillende prijzen verkocht werd. Klanten vroegen daardoor vaak bij verschillende Jongeneel vestigingen offerte aan voor dezelfde partij goederen, om te kopen voor de laagst gevraagde prijs. Deze "interne concurrentie" werkt voor de gehele Jongeneel-organisatie uiteraard prijs- en marktbedervend en voor Jongeneel zelf margeverlagend!

11.4 Jongeneel: organisatiestructuur.

De Jongeneel-organisatie is een lijn/staf organisatie. De lijncomponent houdt in dat er eenheid van leiding is, ofwel iedere uitvoerende heeft slechts één chef (van Gils et al., 1994). De lijnmanagers krijgen ondersteuning van specialistische stafdiensten als personeelszaken, automatisering, centrale inkoop, financiën en algemene zaken, etc. Na 1995 heeft er een ‘verplating’ van de organisatiestructuur plaatsgevonden, doordat één managementlaag, nl. die van de twee regiomanagers, die rechtstreeks de regionale vestigingsmanagers aanstuurden, is weggesneden¹⁷¹. Hierna stuurt de directie zelf de regionale vestigingsmanagers aan.

¹⁷¹ Inmiddels (1999) is men wederom overgegaan naar invoering van een regiostructuur.

Organigram Jongeneel (per augustus 1995):



Figuur 11: organigram Jongeneel.

In Utrecht bevindt zich het hoofdkantoor van de Jongeneel-organisatie. Dit hoofdkantoor bestaat uit de directie en de centrale diensten¹⁷²

De directie, ofwel het managementteam, wordt voorgezeten door de directeur Jongeneel. Daarnaast hebben zitting in het managementteam de Directeur Financiën en Algemene zaken en de Directeur Personeel & Organisatie.¹⁷³

Tot de Centrale Diensten behoren:

- ◆ Financiën en Administratie
- ◆ Automatisering
- ◆ Personeelszaken
- ◆ Opleidingen
- ◆ Logistiek
- ◆ Vastgoed
- ◆ Marketing Services
- ◆ Interne & Externe Communicatie
- ◆ Centrale Inkoop.

De centrale diensten werken voor de regionale vestigingen op basis van een interne financiële verdeelsleutel. Elke discipline wordt geleid door een manager die, of een hoofd dat, rechtstreeks rapporteert aan een directielid van de betreffende discipline. De verschillende disciplines beschikken over eigen budgetten of werken op basis van kostprijs.

De directeur Jongeneel is tevens commercieel directeur en stuurt derhalve de 36 regionale vestigingen rechtstreeks aan.¹⁷⁴ Na 1996 is de algemeen directeur niet langer commercieel directeur. Vanaf 1997 is er een aparte commercieel directeur. Het centrale beleid wordt gevoerd vanuit de directie.

De directeur Jongeneel rapporteert rechtstreeks aan de president-directeur van moedermaatschappij N.V. DELI Universal Rotterdam¹⁷⁵.

De organisatievorm van de Jongeneel-organisatie kan voor de gehele periode waar ons onderzoek betrekking op heeft, gekarakteriseerd worden als *unit management*. Hieronder verstaan we een managementstijl en een organisatievorm, die samen gericht zijn op decentralisatie van het ondernemerschap binnen een overkoepelende organisatie (Keuning/Eppink, 1997: 247). De regionale vestigingsmanagers (36 vestigingen/25 managers) kunnen het best beschouwd worden als min of meer zelfstandig opererende regionale Houthandelaren, onder een overkoepelende centrale organisatie met stafdiensten. Men zou de vestigingsmanagers ook

¹⁷² Zie jaarverslagen Jongeneel 1987-1997.

¹⁷³ In paragraaf 4.2.2.2. wordt de structuur van P & O nader toegelicht.

¹⁷⁴ Vóór 1994 bestond de functie van regiomanager. Twee regiomanagers vormden de laag tussen directie en regionale vestigingen.

¹⁷⁵ Zie paragraaf 4.2.1.

wel ‘intrapreneurs’ kunnen noemen. Dit ‘intrapreneurschap’ werkt sterk motiverend voor de betreffende managers en versterkt wellicht hun binding met de organisatie. Ze sturen vooral op financiële prestatie maatstaven (Du Pont schema), waardoor vooral nadruk op de korte termijn gelegd wordt. Het accountingsysteem (sturen op financiële maatstaven) motiveert business unit managers vooral om op de korte termijn resultaten te optimaliseren, ook als dat ten koste gaat van de capaciteit om op langere termijn resultaten te boeken (Groot, 1996: 16).

Het is steeds de grootste angst van deze intrapreneurs binnen de Jongeneel-organisatie, dat hun zelfstandigheid ingeknot wordt (Trooster, 1993) en dat zij daarmee verworden tot ‘bedrijfsleiders’ in plaats van ondernemers. Toch is het juist dit proces dat na 1997 ingezet wordt. In hoeverre men hiermee het kind met het badwater weggooit valt nog te bezien. Wel is het zo dat de werving en selectie van vestigingsmanagers, meestal van binnen uit, steeds in belangrijke mate gericht is geweest op juist de *entrepreneurial* eigenschappen van deze managers.

In tabel 52 zetten we het Jongeneel p-beleid in de periode 1987-1997 met betrekking tot de vestigingsmanagers neer, waarbij 1997 geldt als caesuur:

Vóór 1997	P-beleid	Ná 1997	P-beleid
Intrapreneurs	Gericht op commerciële doorgroei van binnen uit	‘Bedrijfsleiders’	Gericht op zowel interne doorgroei als externe werving van ‘allrounders’
Grote mate van zelfstandigheid	Gericht op ondersteuning	Steeds kleinere mate van zelfstandigheid	Gericht op sturing
Nadruk op commercie	Vooraf commerciële opleiding en training	Nadruk op alle bedrijfsprocessen	Vooraf productgerichte opleiding en training
Nadruk op eigen vestiging	Nadruk bij werving op lokale cultuur	Nadruk op totale organisatie	Nadruk bij werving op bedrijfscultuur
Werving en selectie eigen medewerkers	Ondersteuning PZ	Werving en selectie eigen medewerkers	Sturing PZ

Tabel 52: kenmerken vestigingsmanagement vóór 1997 en ná 1997, en de effecten daarvan op het personeelsbeleid.

Unit management heeft als grote voordeel dat het een toename van resultaat- of winstbewustzijn bewerkstelligt (Keuning/Eppink, 1997: 249). Echter, winstverantwoordelijke managers hebben de neiging zich te richten op de korttermijn belangen van de eigen eenheid (lees: regionale vestiging, RvO), hetgeen kan leiden tot een ongecoördineerd optreden naar buiten (p. 249). Dit is in feite precies wat er binnen de Jongeneel-organisatie steeds gebeurd is! Vestigingsmanagers houden zich primair bezig met het belang van hun eigen eenheid, hetgeen in extreme gevallen zelfs leidt tot onderlinge concurrentie, waar de klant van profiteert en de totale Jongeneel-organisatie nadeel van ondervindt. Immers, de klant koopt bij die vestiging die zijn producten levert voor de laagste prijs, en diezelfde klant zal in de toekomst de verschillende vestigingen tegen elkaar blijven uitspelen. Daarnaast maken alle vestigingen bij wie die klant een offerte aanvraagt kosten. Een en ander is dus uiterst inefficiënt en werkt voor de totale organisatie margeverlagend en kostenverhogend! Door een scherpe rayonindeling aan het begin van de jaren negentig heeft men dit probleem proberen op te lossen. Door o.a. bedrijfsovernames van voormalige concurrenten, is dit echter nooit volledig gelukt.

Een poging tot kwantificering van respectievelijk de voordelen en de nadelen van het unitmanagement ten opzichte van andere organisatiestructuren met minder regionale autonomie, zijn nimmer ondernomen. Hierdoor zou een beter inzicht verkregen kunnen worden in wat de meest optimale organisatievorm zou kunnen zijn.

Zonder dit onderzoek kan men echter al wel constateren dat, wil men de aansluiting met een potentieel belangrijke afnemersgroep als de grote aannemerij in Nederland niet missen (zie hoofdstuk 6), men een deel van de bedrijfsprocessen en de aansturing daarvan anders zal moeten vormgeven dan tot op heden het geval is.

Een mogelijke verbetering van de bestaande structuur zou kunnen zijn de uitbouw naar een echte *business unit* structuur. Hierbij zou de organisatie van regionale vestigingen opgedeeld kunnen worden in een beperkt aantal zelfstandige *business units*, ingedeeld op basis van functie: logistiek, commercie, inkoop, etc., en/of op basis van productgroep en/of op basis van klantgroep: aannemerij, industrie, handel, grote aannemerij, etc.

Echter, voor- en nadelen van een dergelijke structuur, zie tabel 53, moeten goed bekeken worden in relatie tot de eigen bedrijfscultuur en de kwaliteiten van het beschikbare *human capital*. Een nieuwe structuur stelt immers andere eisen aan de medewerkers van de organisatie.

Voordelen bu-structuur	Nadelen bu-structuur
Goed middel voor delegatie van resultaatverantwoordelijkheid	Afbakening van centrale en decentrale bevoegdheid
Strategie dichtbij ondernemingsspecifieke omgeving	Rivaliteit om diensten en aandacht van de top
Bevordert ondernemerschap	Autonomie werkt synergie tegen
	Duplicatie van staffuncties
Eigen verantwoordelijkheid voor management van processen	Top nu afhankelijk van bu-managers

Tabel 53: voor- en nadelen bu-structuur (ontleend aan Keuning/Eppink 1997).

11.5 Jongeneel: organisatiecultuur.

Op basis van de door de auteur gevoerde gesprekken en interviews met verschillende

medewerkers binnen de Jongeneel-organisatie op management- en middle-management niveau (zie hoofdstuk 18), alsmede observaties in de periode 1991-1998, en op basis van eerder onderzoek (Trooster, 1993) binnen deze organisatie, laat de Jongeneel-organisatiecultuur¹⁷⁶ in de periode 1987-1997 zich beschrijven als: proces- en mensgericht, organisatiegebonden, gesloten karakter, los beheersingsregime en een hoge mate van pragmatisme. De verschuiving die ná 1997 aan het optreden is zal uiteindelijk resulteren in een resultaat- en werkgerichte en organisatiegebonden onderneming met een open karakter, een strak beheersingsregime en een normatieve instelling. Die slag, richting de ‘nieuwe’ cultuur, is nog in volle gang. Of dit de juiste weg is, is gezien de traditionele aard van de branche nog maar de vraag. In hoofdstuk 12 betreffende Houtgroep Van Drimmelen zullen we zien dat het instandhouden van een traditioneel patronage-achtig personeelssysteem binnen de branche ook zeker zijn voordelen kan hebben.

In tabel 54 staan de twee Jongeneel-culturen tegenover elkaar:

Jongeneel vóór 1997	Jongeneel ná 1997
♦ Procesgericht	♦ Resultaatgericht
♦ mensgericht	♦ Werkgericht
♦ Organisationsgebonden	♦ Organisatiegebonden
♦ Open karakter	♦ Open karakter
♦ Los beheersingsregime	♦ Strak beheersingsregime
♦ Pragmatisch	♦ Normatief

Tabel 54 : Jongeneel cultuur vóór en ná 1997.

Of deze cultuurshock uiteindelijk zal leiden tot de gewenste rendementsverhoging is moeilijk te voorspellen. De branche is voor wat betreft zijn winstpotentieel bijzonder marginaal¹⁷⁷, en bovendien accepteert men dit vrij gemakkelijk (immers in 1991 sprak men nog als voornemen uit het rendement te brengen op een niveau van 1,5 maal de bankrente¹⁷⁸).

Op de kortere termijn zal met name een strak beheersingsregime, vooral gericht op *costcutting* er wel in slagen het rendement te doen stijgen. De vraag kan daarbij rijzen of dit wel de juiste weg is?

¹⁷⁶ Zie voor een uitgebreide beschrijving van organisatiecultuur hoofdstuk 5.

¹⁷⁷ De Jongeneel-organisatie, zonder twijfel één van de succesvollere spelers binnen de Houthandelsbranche bereikte in de periode 1984-1997 een gemiddeld RTV van ca. 8.5%, terwijl de hoogste gemiddelde bankrente, d.w.z. de rente op termijnsparrekeningen met een opzegtermijn van 4 jaar, voor dezelfde periode ca. 6.75% bedroeg. Eerder zagen we reeds dat wil het voor investeerders aantrekkelijk zijn, een bedrijf toch minstens een Rentabiliteit van het Totale Vermogen moet hebben van minimaal tweemaal de bankrente, hetgeen door de Jongeneel-organisatie geenszins gehaald werd in de betreffende periode. Bronnen: jaarverslagen Jongeneel 1984-1997; Centraal Bureau voor de Statistiek, Sector financiële ondernemingen (HFO).

¹⁷⁸ Jongeneel jaarverslag 1990/91.

11.5.1 De Jongeneel-cultuur: ‘asset’ of molensteen?

Bedrijfscultuur speelt een belangrijke rol in de continuïteit en overleving van een organisatie (Keuning/Eppink, 1997). Soms is het noodzakelijk, juist gezien die continuïteit en overleving, om de cultuur van een organisatie te veranderen. Juist personeelsinstrumenten als werving & selectie, introductie, beoordeling, training & opleiding, management development en loopbaanontwikkeling, zijn geschikte instrumenten in een cultuurveranderingsproces (Keuning/Eppink, 1997).

Omdat ons onderzoek zich met name richt op de bestudering van een tweetal specifieke *cases*, bekijken we ook bedrijfscultuur in het kader van deze *cases*. Op deze wijze willen we uitspraken doen over de specifieke eigenschappen van de betreffende organisaties. Zowel voor personeelssystemen als voor bedrijfsculturen geldt dat zij situationeel bekeken moeten worden. Deze wijze van bestudering is overigens kenmerkend voor de bedrijfskundige benadering (Jansen, 1996: 29-32, 308). Voor wat betreft de pluriformiteit van personeelsmanagement werd er binnen de door ons bestudeerde Houthandelsbranche in Nederland reeds in 1968 geconstateerd dat er verschillende wegen naar Rome leiden: “In de tweede plaats moet de eventuele misvatting worden voorkomen, dat er maar één type of vorm van personeelsbeleid zou zijn die onder alle omstandigheden het beste is of de voorkeur verdient.” (SAHIN, 1968: 13)

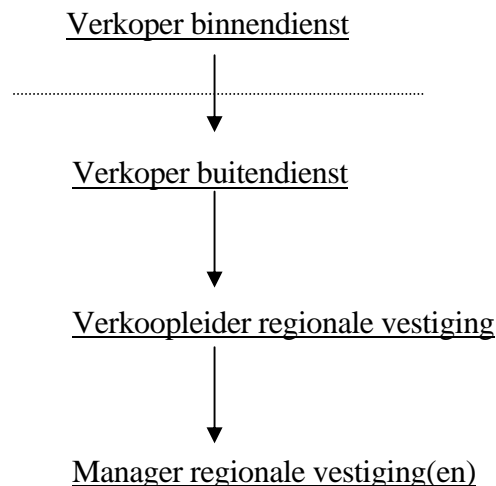
Voor cultuur geldt hetzelfde. Organisatiecultuur hangt sterk samen met de particulariteiten van de betreffende onderneming. Generalisatie wordt daardoor een hachelijke zaak (Jansen, 1996: 309).

Als we de Jongeneel-cultuur wat meer in detail bekijken, dan kunnen we naast de bovengenoemde typering nog enkele zaken constateren:

de Jongeneel-organisatie bestaat uit een 36-tal regionale vestigingen en een hoofdkantoor. De regionale vestigingen kennen een hoge mate van autonomie op het gebied van inkoop, verkoop en logistiek. Elke vestiging houdt zich bezig met dezelfde bedrijfsprocessen, ongeacht of de mate van efficiency die aldus bereikt wordt kleiner is dan die bereikt zou kunnen worden d.m.v. synergie en centralisatie. Overal is voorraad, overal vindt transport plaats, overal wordt ingekocht en overal wordt verkocht. Hierdoor gedragen de managers van de verschillende vestigingen zich min of meer als kleine ondernemers op hun regionale en lokale markten. Het hoofdkantoor is begin jaren negentig omgedoopt tot ‘Centrale Diensten’, waarmee de machtsverhoudingen tussen de vestigingen en het hoofdkantoor gesymboliseerd werden ten gunste van de vestigingen.

Door vergaande decentralisering van de bedrijfsprocessen werden de voordelen van schaalgrootte nauwelijks uitgenut. In de praktijk kwam het zelfs voor dat de verschillende vestigingen, ondanks onderlinge afspraken en rayonindelingen, elkaar op hun regionale markten beconcurrerden.

De managers van de vestigingen kwamen nagenoeg allemaal voort uit de Jongeneel-organisatie en waren veelal doorgegroeid vanuit de commercie. In figuur 13 is het carrièrepad van die managers weergegeven:



Figuur 12: carrièrepad managers regionale vestigingen Jongeneel.

Doorgaans hebben zij een middelbaar beroepsopleidingsniveau. Tijdens hun loopbaan deden zij een grote mate van productkennis op, vooral gericht op de producten die de betreffende vestiging voerde, hetgeen kon afwijken van het productenpakket van collega-vestigingen. Loyaliteit van de managers ligt primair bij hun eigen vestiging en secundair bij de organisatie als geheel. Zoals uit eerder onderzoek binnen de Jongeneel-organisatie (Trooster, 1993) blijkt wordt deze attitude versterkt door het feit dat elke manager rendementsverantwoordelijk is. Managers van regionale vestigingen blijken uit dit onderzoek bovendien de aanwezigheid van belangentegenstellingen, tussen de organisatie als geheel en haar afzonderlijke delen, te accepteren als zijnde onvermijdelijk.

Bij de directie begon het idee post te vatten dat wil de organisatie overleven en succesvol concurreren binnen een verdringingsmarkt, die bovendien nog gekenmerkt wordt door lage marges en hevige prijsconcurrentie door het ontbreken van werkelijke toegevoegde waarde, de organisatie, en daarmee haar cultuur¹⁷⁹ (die nota bene als een *asset* werd gezien!), zou moeten veranderen in een organisatie die haar schaalgrootte beter zou kunnen uitnutten, i.p.v. te functioneren als een los netwerk van locale Houthandelsbedrijven. Hiertoe werden, na onderzoek door een extern bureau, in 1995 twee concepten¹⁸⁰ gelanceerd die tot doel hadden zowel de batenkant als de kostenkant in detail in kaart te brengen en op grond daarvan missie, strategie en handelwijze te formuleren voor de korte- en middellange termijn.

In de praktijk bleek het echter lastig om in snel tempo van een vergaand gedecentraliseerde onderneming naar een gecentraliseerde onderneming te groeien. Mogelijk speelt hierbij een rol dat in de gelanceerde concepten geen aandacht besteed werd aan de feitelijke processen van samenwerking, zoals door Trooster (1993) werd aanbevolen, maar uitsluitend de markt als uitgangspunt werd genomen voor de wijze waarop de organisatie beheerst, gestuurd en gecontroleerd zou moeten worden.

De beide concepten werden in 1997, door een nieuwe directie en ingegeven door druk van marktomstandigheden en aandeelhouders, opnieuw gelanceerd onder de naam 'Jongeneel 2000+',¹⁸¹.

¹⁷⁹ De Jongeneel-cultuur wordt in een marktstrategierapport van 1995 als een *asset* gezien! (Marktstrategie Jongeneel. Marktstrategierapport. Intern rapport april 1995)

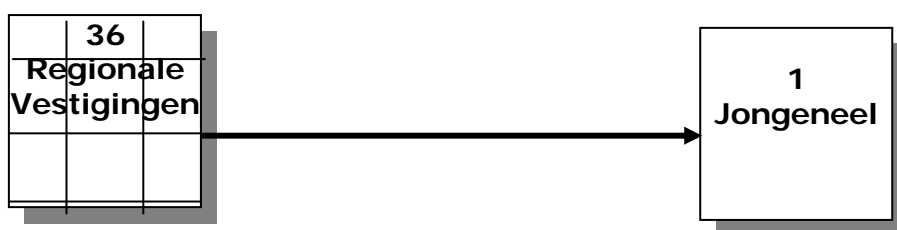
¹⁸⁰ 'Jongeneel 2001' en 'Jongeneel RTV+', interne rapporten 1995.

¹⁸¹ Intern rapport 1997.

Dit “nieuwe” concept is gericht op twee pijlers:

- I. Commercieel: verhoging bruto winst
- II. Logistiek: verlaging kosten.

Een en ander moet bereikt worden door optimale uitnutting van de schaalgrootte, waarbij de 36 regionale vestigingen uiteindelijk omgesmeed moeten worden tot 1 (herkenbare) Jongeneel-organisatie die gekenmerkt wordt door uniformiteit met betrekking tot assortiment, prijzen, voorraden, expeditie en salesmanagement. In figuur 13 is die poging tot synergie weergegeven.



Figuur 13: Jongeneel-synergie: van 36 naar 1.

De transformatie van 36 naar 1 kan alleen bewerkstelligd worden ten koste van de autonomie van de regionale vestigingen. Het belangrijke punt van de rendementsverantwoordelijkheid van een zo groot aantal vestigingsmanagers (25) zal dan ter discussie moeten komen staan. Dit betekent dat een reorganisatie zal moeten plaatsvinden waarbij de regionale vestigingen geclusterd worden¹⁸².

Kortom: van een bedrijfscultuur gevormd en gekenmerkt door quasi-entrepreneurs zal men gaan naar een cultuur van uitvoerende bedrijfsleiders¹⁸³ gekenmerkt door een hoge mate van uniformiteit en herkenbaarheid. Of die nieuwe organisatie daarmee nog herkenbaar is, is uiteraard de vraag.

De eerder genoemde personeelsinstrumenten kunnen en moeten behulpzaam zijn bij de omvorming van die cultuur.

11.5.2 Klantperspectief.

We hebben steeds gekeken naar cultuur vanuit een organisatieperspectief. Is het wenselijk om de cultuur te veranderen en zo ja, hoe.

De wenselijkheid van die cultuurverandering komt voor een belangrijk deel voort uit de wens van de aandeelhouders voor een hoger rendement (zie 10.1). Dit hogere rendement zal primair verkregen moeten worden door kostenreductie. Immers, zoals al eerder door ons geconstateerd

¹⁸² Dit proces is medio 1998 daadwerkelijk opgestart, getuige het feit dat in een personeelsadvertentie in dagblad De Telegraaf van 11 juli 1998 vacatures bij Jongeneel staan vermeld voor een aantal regio managers. Getuige de advertentietekst wordt de organisatie van regionale vestigingen opgedeeld in 7 regio met een eindverantwoordelijke regio manager aan het hoofd van iedere regio.

¹⁸³ Binnen het Jongeneel managersjargon ook wel 'stofjassen' genoemd!

werd, spreken we binnen de Houthandelsbranche over een marginaal soort handel, binnen een grotendeels verzadigde markt, waardoor aan de batenkant de mogelijkheden beperkt zijn. Verhoging van de bruto winst maakt weliswaar deel uit van de strategie maar de vraag blijft in hoeverre een substantiële verhoging daarvan mogelijk is.

Hoe nu, sluit de situatie van de klant aan bij de visie, en vooral ook de manifestatie van die visie, van de Jongeneel-organisatie.

Zoals we al eerder zagen zijn de belangrijkste klanten voor Jongeneel de aannemerij en de onderaannemerij. De kleine- en middelgrote aannemers (0-100 werknemers) zijn daarbij de belangrijkste groepen. Deze groepen vertegenwoordigen gezamenlijk met meer dan 50% van de totale bouwomzet¹⁸⁴ de grootste marktpartijen.

De vraag is nu, in hoeverre een nieuwe cultuur binnen Jongeneel, gekenmerkt door de cultuurdimensies resultaat- en werkgerichtheid, open karakter, strak beheersingsregime en procedure- en regelgerichtheid, aansluit bij de kleine- en middelgrote aannemerij, de belangrijkste klantengroepen.

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zullen we eerst de kleine- en middelgrote aannemerij moeten typeren. Dit doen we op basis van gesprekken en interviews zoals we die binnen de Houthandelsbranche hebben gevoerd en op basis van een interview met een lid van de raad van bestuur van één van de grotere bouwondernemingen in Nederland.¹⁸⁵ Hieronder volgt in tabel 55 die cultuurtypering van Houthandel en Aannemerij:

Houthandelsbranche	Aannemerij
♦ Procesgericht	♦ Procesgericht
♦ Organisatiegebonden	♦ Organisatiegebonden
♦ Open karakter	♦ Open karakter
♦ Los beheersingsregime	♦ Los beheersingsregime
♦ Pragmatisch	♦ Pragmatisch
♦ Mensgericht	♦ Mensgericht

Tabel 55: cultuurtypering Houthandel en Aannemerij.

¹⁸⁴ Marktstrategie Jongeneel. Externe analyse. Rapport Science & Strategy, Utrecht, 18 april 1995.

¹⁸⁵ Interview op 6 november 1997, met de heer ir. Ph. R. J. Smits, Raad van Bestuur Koninklijke IBC te Best.

We zullen nu in tabel 56 eveneens de Jongeneel-cultuur typeren:

Jongeneel vóór 1997	Jongeneel ná 1997
♦ Procesgericht	♦ Resultaatgericht
♦ Organisatiegebonden	♦ Organisatiegebonden
♦ Open karakter	♦ Open karakter
♦ Los beheersingsregime	♦ Strak beheersingsregime
♦ Pragmatisch	♦ Normatief
♦ Mensgericht	♦ Werkgericht

Tabel 56: cultuurtypering Jongeneel. Caesuur 1997.

De Jongeneel-organisatie lijkt ná 1997 voor wat betreft haar cultuur een afwijkende positie in te nemen ten opzichte van zowel de Houthandelsbranche als ten opzichte van een deel van de Bouwsector. De gevolgen hiervan zijn vooralsnog moeilijk voorspelbaar.

11.6 Strategie en missie van de Jongeneel regionale vestigingen.

In 1994 werd een aanzet gegeven om op basis van marktonderzoek¹⁸⁶ te komen tot een nauwgezette definiëring van de voor Jongeneel meest geëigende afnemersgroepen en daaraan gekoppeld de formulering van missie en strategische intentie van de organisatie.

De missie van Jongeneel werd hierbij gedefinieerd als "Het beleid van de Jongeneel organisatie is erop gericht om, uitgaande van de doelstelling van de aandeelhouders, via haar netwerk van vestigingen optimaal in te spelen op de behoeften van haar afnemers en haar positie in de markt van hout en plaatmateriaal en technische bouwstoffen te versterken en verder uit te breiden. De basis hiervoor wordt gelegd door vakkundige en gemotiveerde medewerkers en het streven beter te presteren dan de andere aanbieders in de markt."¹⁸⁷

Naast een *mission statement* werd eveneens een strategische intentie geformuleerd: "Jongeneel is dé specialist en dominante marktpartij op het gebied van hout, plaatmateriaal en afbouwproducten. Jongeneel bedient zijn afnemers met een *full service-concept*, waarmee via innoverende producten en diensten optimaal wordt ingespeeld op de behoefte van afnemers."¹⁸⁸ Deze *strategische intentie* lijkt erg ambitieus. Mogelijk zitten er tegenstrijdigheden in deze doelstelling. Met name de combinatie van specialisme en dominante marktpartij is binnen de branche moeilijk te realiseren. Specialisten op het gebied van met name hout richten zich veelal op *niches*¹⁸⁹ in de markt, dan wel beschikken zij over uitgebreide machinale bewerkingsfaciliteiten, waardoor ze kunnen voldoen aan specifieke vragen uit de markt. Welnu, op geen van beide zaken richt Jongeneel zich. *Niches* in de markt zijn voor Jongeneel niet interessant omdat haar assortiment juist gericht is op de breedte van de markt en niet op de diepte, en daarnaast beschikt de organisatie nauwelijks over uitgebreide machinale

¹⁸⁶Science & Strategy te Utrecht.

¹⁸⁷Marktstrategie Jongeneel. Marktstrategierapport. Utrecht, 18 april 1995, p. 15. Intern rapport Jongeneel regionale vestigingen op basis van onderzoek door Science & Strategy te Utrecht.

¹⁸⁸ibidem.

¹⁸⁹Een niche in de markt, ook wel marktnis genoemd, is één specifiek segment binnen de markt. Organisaties die zich richten op marktniches richten zich zeer nauwkeurig op de afnemerswensen binnen dat specifieke marktsegment. (Waarts et al. 1993)

bewerkingsmogelijkheden op vurenhoutgebied. Een belangrijk deel van de strategische intentie van de organisatie lijkt dus niet-compatibel met de mogelijkheden van diezelfde organisatie.

De strategische intentie werd in 1997 geherformuleerd in het concept 'Jongeneel 2000+': Jongeneel is dé specialist in hout, plaatmaterialen en (af)bouwproducten door kennis, service en partnership, met een landelijk netwerk voor de professionele markt.

Deze afnemers zijn in tabel 57 vervolgens onderverdeeld in drie doelgroepen, nl.:

I. de primaire doelgroep
• kleine aannemers
• middelgrote aannemers
• grote aannemers
• onderaannemers/ specialisten ¹⁹⁰
II. de secundaire doelgroep
• industrie
• overheid
• timmerfabrieken
III. de tertiaire doelgroep
• handel en
• Doe-Het-Zelf bedrijven

Tabel 57: belangrijkste afnemersgroepen Jongeneel.

Met name de primaire doelgroep is de doelgroep die vanouds door Jongeneel, en ook door de concurrenten van Jongeneel, bediend wordt. Men heeft zich altijd vooral gericht op de middelgrote- en kleine aannemerij. Door met name een daling van het gebruik van hout bij nieuwbouw en een nauwelijks stijgend bouwvolume in Nederland wordt het noodzakelijk geacht nieuwe afzetgebieden en markten aan te boren. Maar slechts daar waar de organisatiestructuur met regionale vestigingen hiervoor geschikt geacht wordt.

Een optimale bewerking van de markt zal moeten geschieden vanuit de voor de organisatie gedefinieerde kracht¹⁹¹:

- ♦ *shared values*/cultuur van de organisatie, die gekenmerkt wordt door vakkundigheid, loyaliteit, openheid en enthousiasme
- ♦ de synergie tussen de verschillende vestigingen.

Voor elke afnemersgroep wordt apart beleid ontwikkeld op basis van de uitgangspunten toegevoegde waarde (differentiatie) en zo laag mogelijke kosten (*best cost-strategy*)¹⁹².

Tevens werden voor de Jongeneel-organisatie de *areas of excellence* en de competenties vastgesteld¹⁹³.

¹⁹⁰Bijv. plafondsysteembouwers.

¹⁹¹Marktstrategie Jongeneel. Marktstrategierapport. Utrecht, 18 april 1995, p. 16. Intern rapport Jongeneel regionale vestigingen op basis van onderzoek door Science & Strategy te Utrecht.

¹⁹²Ibidem.

¹⁹³Ibidem, p. 15.

De *areas of excellence* zijn verkoop, distributie, marketing en marktresearch, personeel en organisatie.

De competenties waarover de netwerkorganisatie beschikt zijn: relatiemanagement, accountmanagement, vakkennis, kennis van de wensen en behoeften van de afnemers, kennis van de branche, productontwikkeling, inkoopkracht, logistieke kennis, personeelsselectie, management development en opleiding en ontwikkeling. Binnen deze competenties werd een aantal *Key Success Factors* benoemd: assortimentsmanagement: inkoop/productvernieuwing en -verbetering, synergie-effecten, lagere kosten dan de concurrentie en hogere omloopsnelheid van de voorraden dan de concurrentie.

Dit alles neemt niet weg dat de organisatie tevens over een aantal zwakheden beschikt¹⁹⁴:

- ◆ zwakke positie bij grote aannemers¹⁹⁵
- ◆ zwakke positie bij timmerfabrieken
- ◆ onvoldoende kennis van de industriële afnemers
- ◆ onvoldoende uitnutting van synergie¹⁹⁶ tussen de regionale vestigingen op het gebied van logistiek en marketing
- ◆ onvoldoende kwaliteit op centraal niveau van marketing, research, assortiment/productontwikkeling, formulemanagement en netwerkmanagement

Jongeneel is nog teveel een 'traditionele' Houthandelsorganisatie en heeft zich als marktleider nog onvoldoende gepositioneerd als de voorloper in de markt. Redenen hiervoor zijn:

- ◆ ongesegmenteerde marktbewerking
- ◆ fluctuerende houtprijzen die direct het resultaat beïnvloeden¹⁹⁷
- ◆ onvoldoende gebruikmaking van logistiek ketenbeheer.

Het beleid is er uiteraard op gericht daar waar mogelijk deze zwakheden te verbeteren.

¹⁹⁴idem, p. 11.

¹⁹⁵Onder grote aannemers worden die bouwbedrijven bedoeld die landelijk opereren en een personeelsbestand hebben van > 100. In totaal zijn dit ca. 20 bouwbedrijven in Nederland.

¹⁹⁶Betere uitnutting van synergie tussen de 36 regionale vestigingen is steeds een doelstelling van het management. Echter, datzelfde management hanteert bij de beoordeling van de managers van de regionale vestigingen een strikt budgetgeoriënteerde beoordelingsstijl. Onderzoek uit de jaren zeventig heeft reeds aangetoond dat budgethouders (managers in het geval van Jongeneel) die op een budgetgeoriënteerde wijze beoordeeld worden zich volledig op hun eigen afdeling (regionale vestigingen in het geval van Jongeneel) concentreren zonder rekening te houden met de effecten van hun functioneren op andere afdelingen. Bovendien onderhouden op een dergelijke wijze beoordeelde managers, blijkens dat onderzoek slechtere relaties met superieuren en collega's dan het geval is bij andere beoordelingsstijlen (Groot, 1996: 18). De prestatiebeoordelingsstijl die het management van Jongeneel hanteert voor haar regionale vestigingsmanagers staat dus haaks op de door dat zelfde management beoogde synergie!

¹⁹⁷Doordat een FIFO-systeem gehanteerd wordt i.p.v. een systeem gebaseerd op vervangingswaarde.

11.7 Marktbenadering Jongeneel.¹⁹⁸

Na in de vorige paragraaf strategie en missie van de Jongeneel-organisatie besproken te hebben kijken we nu naar de wijze waarop Jongeneel de markt benadert.

Voor de organisatie is in 1995¹⁹⁹ een MASTRA-analyse²⁰⁰ gemaakt waarin de aantrekkelijkheid van verschillende producten of product/marktcombinaties ten opzichte van elkaar worden weergegeven en daarnaast worden vergeleken met de concurrentiekracht van de eigen organisatie (Waarts, 1993: 164, MABA-analyse is *Market Attractivity Business Assessment Analysis*).

Uit deze analyse kan een aantal relevante conclusies getrokken worden over welke marktsegmenten voor Jongeneel belangrijk zijn en hoe deze uit te nutten.

¹⁹⁸Gegevens in deze paragraaf zijn gebaseerd op het marktonderzoek dat in opdracht van Jongeneel is uitgevoerd door Science & Strategy en als zodanig aangeboden op 18 april 1994 onder de titel Marktstrategie Jongeneel. Rapport interne analyse. Zie tevens bijlage.

¹⁹⁹ Ibidem.

²⁰⁰MASTRA= marktaantrekkelijkheid en strategische aandacht.

11.7.1 Conclusies.

- ◆ De marktsegmenten middelgrote²⁰¹- en kleine aannemerij²⁰² zijn voor Jongeneel de meest aantrekkelijke. In deze marktsegmenten heeft Jongeneel een relatief sterke positie. Deze marktsegmenten moeten verder uitgebouwd worden door gebruikmaking van de concurrentievoordelen die het netwerk van regionale vestigingen oplevert.
- ◆ Het marktsegment grote aannemerij²⁰³ heeft voor Jongeneel een relatieve marktaantrekkelijkheid. De concurrentiekracht van Jongeneel is hier echter slechts gemiddeld. De totale marktwaarde van het segment grote aannemerij is in omvang aanzienlijk kleiner dan die van de middelgrote- en kleine aannemerij.
- ◆ Het marktsegment industrie is een aantrekkelijk en omvangrijk marktsegment dat door Jongeneel nog nauwelijks bewerkt wordt. Verder onderzoek is gewenst.
- ◆ Het marktsegment timmerfabrieken is eveneens een aantrekkelijk marktsegment waarin Jongeneel zich nog nauwelijks profileert en waar haar concurrentiekracht het zwakst is. Verder onderzoek lijkt aangewezen.
- ◆ Het marktsegment overheid is relatief het minst aantrekkelijk. De concurrentiekracht van Jongeneel is hier echter relatief hoog. Verder onderzoek is gewenst.
- ◆ De aantrekkelijkste productgroepen blijken voor Jongeneel te zijn naaldhout, kunststof plaatmateriaal²⁰⁴, hardhout en multiplex. De minst aantrekkelijke productgroepen zijn bouwmaterialen, projecten²⁰⁵, kasten/keukens en spaanplaat.

Het is duidelijk dat volgens dit marktonderzoek Jongeneel zich vooral dient te richten op haar *core business*, te weten hout en plaatmaterialen van hout en kunststof.

²⁰¹Middelgrote aannemerij extern gedefinieerd als aannemers met 20-100 werknemers; intern gedefinieerd als aannemers die geen lid zijn van de VGB Bouw, geen onderscheid naar middelgrote en kleine aannemers.

²⁰²Kleine aannemers extern gedefinieerd als aannemers met minder dan 20 werknemers, intern gedefinieerd als aannemers die geen lid zijn van de VGB Bouw, geen onderscheid naar middelgrote en kleine aannemers.

²⁰³Grote aannemerij extern gedefinieerd als aannemers met meer dan 100 werknemers; intern gedefinieerd als aannemers die lid zijn van de VGB Bouw.

²⁰⁴Onder kunststof plaatmaterialen valt o.a. een product als Trespa, dat echter voor meer dan 70% uit houtstof bestaat (!) en samen met melaminesoorten (=kunsthars) onder hoge druk geperst wordt tot plaatmateriaal dat veelal gebruikt wordt voor gevelbekleding.

²⁰⁵Te denken valt hierbij aan plafondsysteem compleet gemonteerd afgeleverd.

11.7.2 Gevolgen voor het personeelsbeleid.

- ◆ Ontwikkeling en opleiding van medewerkers, dienen gericht te worden op zowel commercie als op productkennis: immers, aantrekkelijke marktsegmenten, grote aannemerij, (timmer) industrie zijn nog nagenoeg onbewerkt
- ◆ Werving en selectie dient gericht te worden op het werven van medewerkers met branche-ervaring. Hout en plaatmaterialen blijven nl. de belangrijkste productgroepen
- ◆ Jongeneel dient zich voor wat betreft haar arbeidsvoorwaarden (primair en secundair) gunstig te onderscheiden ten opzichte van de concurrenten op de arbeidsmarkt, wil men ervaren medewerkers kunnen aantrekken
- ◆ Tegelijk dient men echter de personeelskosten in toom te houden aangezien men toch voornamelijk moet concurreren binnen de traditionele Houthandelsbranche, waar zoals we gezien hebben in hoofdstuk 6 de prijzen continu onder druk staan, hetgeen lage marges tot gevolg heeft, waardoor het kostenaspect extra zwaar weegt in het uiteindelijke rendement.

De strategische keuze van Jongeneel is nu zich te richten op haar *core business*, hout en plaatmateriaal en op haar *core market*, de middelgrote aannemerij. De HRM-strategie die daarbij gehanteerd moet worden is die van ;'hard' HRM gericht op:

- I. *Cost strategy*, medewerkers als kwantitatieve opbrengsten- en kostenpost
- II. Integratie tussen de personele functie en de strategische beleidsvorming

Veel hangt af van het vinden van een juiste balans tussen kwalitatieve en kwantitatieve aspecten met betrekking tot het te voeren personeelsbeleid. Aan de ene kant is het nodig goede medewerkers in dienst te hebben en te krijgen om de doelstellingen van de onderneming te realiseren met betrekking tot bewerking van nieuwe markten en uitbouw van bestaande markten; aan de andere kant blijven de personeelskosten een belangrijke factor in het uiteindelijke financiële rendement van de organisatie, waardoor 'goede' krachten wel eens 'te dure' krachten zouden kunnen blijken. Vergroting van de totale efficiency van de organisatie lijkt hier een oplossing te kunnen bieden. Hierdoor kan met minder mensen (*outsourcing*, zie fig. 18) uiteindelijk meer gerealiseerd worden.

11.8 Jongeneel: personeelsmanagement.

Het personeelsmanagement van de Jongeneel-organisatie in de periode 1987-1997²⁰⁶ heeft de volgende kenmerken:

- ◆ afdeling Personeel & Organisatie met relatief grote bezetting: Ca. 1.1 FTE²⁰⁷ per 100 medewerkers²⁰⁸
- ◆ P & O is zuivere stafafdeling
- ◆ P & O is functioneel/specialistisch ingedeeld: Specialisten op de terreinen werving & selectie; arbeidszaken; opleidingen
- ◆ directeur P & O heeft zitting in Management Team en is eindverantwoordelijk voor het personeelsbeleid en het sociaal beleid
- ◆ uitgebreid functionerings/beoordelingssysteem met daaraan gekoppeld rigide en relatief duur salarissysteem: Uitgebreider arbeidsvoorwaardenpakket dan CAO voorschrijft
- ◆ relatief hoog opleidingsbudget: Ca. 1.4% van de bruto loonsom²⁰⁹
- ◆ alle P & O kennis binnen het bedrijf zit bij de afdeling P & O. Managers hebben nauwelijks kennis van personeelsinstrumenten
- ◆ personeelsfunctionarissen hebben relatief weinig kennis van de andere bedrijfskundige aspecten. Zij zijn vooral opgeleid in personeelszaken.
- ◆ personeelsmanagement is in eerste instantie gericht op het sociale beleid van de organisatie en pas in tweede instantie op de bedrijfseconomische uitgangspunten

De afdeling P & O is in genoemde periode functioneel uitgebouwd. De grootte van de afdeling en de functionele indeling ervan zijn historisch gegroeid zonder dat hier intern onderzoek aan ten grondslag heeft gelegen. Men ging uit van zijn CAO-verplichtingen en heeft daarbovenop getracht de medewerkers aan het bedrijf te kunnen binden door een relatief luxe pakket aan arbeidsvoorwaarden, dat er beter uitzag dan dat van de concurrentie. Dit uit zich bijvoorbeeld in een loongebouw dat steeds duurder is geweest dan dat van de concurrenten. Dit is een van de redenen waarom in de betreffende periode de loonkosten steeds aandachtspunt zijn geweest.

²⁰⁶ Bronnen: jaarverslagen, interviews en gesprekken met management Jongeneel ten tijde van arbeidscontract van de auteur bij de Jongeneel-organisatie 1991-1998.

²⁰⁷ FTE= full time equivalent.

²⁰⁸ Personeelsafdelingen kunnen enorm verschillen in grootte, zonder dat dit iets zegt over de kwaliteit ervan. De Korte en Singerling (1995) geven twee extreme voorbeelden: een middelgroot ziekenhuis met 1300 medewerkers (900 FTE's) met een P & O-formatie van 8 FTE's; een departement met 1400 medewerkers (1250 FTE 's) met een P & O-formatie van 70 FTE 's! In hun artikel geven de Korte en Singerling aan op welke manieren de noodzakelijke omvang van P & O in de praktijk kan worden vastgesteld:

- ◆ door middel van taak-/tijdanalyses
- ◆ werklasmetingen
- ◆ producten- en dienstenpakket in kaart brengen; de tijd die nodig is om deze producten en diensten te kunnen leveren wordt gemeten en op basis van deze metingen wordt de formatie vastgesteld.

²⁰⁹ Jongeneel schaarst zich hiermee in de onderste middenmoot van het Nederlandse bedrijfsleven. Zie o.a. H. Mulder, *Koplopers in opleidingen* (1993).

Over de periode 1982-1997 bedraagt het gemiddelde percentage van de personeelskosten ten opzichte van de bruto winst ca. 53%. Kengetal waarnaar men steeds streefde was $\leq 50\%$. De relatief hoge personeelskosten worden veroorzaakt door:

- ◆ hoge gemiddelde leeftijd van de medewerkers: Ca. 40 jaar voor de betreffende periode;
- ◆ salarissystematiek bovenop CAO: gemiddelde totale loonkosten per medewerker ca. f80.000,-²¹⁰;
- ◆ lange dienstverbanden: Gemiddeld dienstverband anno 1997 bedraagt 12.3 jaar. Hierdoor zitten vrij veel medewerkers aan het einde van hun salarisschalen waardoor zij het maximale salaris verdienen binnen de betreffende functiegroepen. De eindschalers²¹¹ vormen 47% van alle medewerkers, terwijl nog eens 6% in 1997 bijna eindschaler is!
- ◆ meer instroom van Hbo-ers.

Één van de manieren om direct het Rendement (RTV) positief te beïnvloeden is om de personeelskosten naar beneden te brengen. Zoals we reeds eerder in deze studie hebben betoogd is het aantal instrumenten dat effectief ingezet kan worden om het rendement te verhogen binnen de Houthandelsbranche gering. Door vooral prijsconcurrentie binnen de verdringingsmarkt die de Houthandelsbranche is, is het moeilijk om aan de commerciële batenkant veel te doen. Immers, men kan met de bulkproducten niet belangrijk afwijken van de marktprijzen. Deze marktprijzen worden negatief beïnvloed doordat concurrentie voornamelijk plaatsvindt op basis van prijs. De klanten maken daar uiteraard dankbaar gebruik van. Zoals we in hoofdstuk 6 zagen kopen de grootverbruikers van bulkproducten op het gebied van hout- en plaatmateriaal²¹², de grote aannemerij, deze producten nagenoeg uitsluitend op prijs.

Dan blijven twee belangrijke zaken over waarmee men kan sturen teneinde het rendement te verhogen, nl. (1) verbetering van efficiency met betrekking tot bedrijfsprocessen en (2) kosten, en met name de personeelskosten. Dit laatste is in genoemde periode weliswaar steeds als aandachtspunt genoemd maar men is er niet in geslaagd de personeelskosten drastisch naar beneden te krijgen. Het is o.i. echter niet verwonderlijk dat dit niet gelukt is. De Jongeneelcultuur, uitgebreid beschreven in hoofdstuk 11, sluit niet bepaald aan bij de definitie van een *lean organization*.

De concepten 'Jongeneel 2001' en 'RTV+', in 1997 samengevoegd tot 'Jongeneel 2000+'²¹³, vormen in 1995/96 de eerste, door onderzoek onderbouwde, beleidsnotities gericht op o.a. efficiencyverbetering met betrekking tot bedrijfsprocessen en kosten. Ondanks het feit dat in de betreffende beleidsnotities gedegen aanbevelingen gedaan worden over de wijze waarop een rendementsverbetering gerealiseerd zou kunnen worden, is die in de navolgende periode niet gerealiseerd. Dit heeft vooral te maken met de misfit tussen de bestaande organisatiecultuur, waarvan het personeelsbeleid een duidelijke exponent was, en de gewenste of benodigde cultuur

²¹⁰ Dit is inclusief alle opslagen zoals vakantiegeld, 13^e maand uitkering, pensioenkosten, etc. Het gemiddelde bruto maandsalaris bedraagt f4300,- incl. vakantiegeld en 13^e maand, terwijl de gemiddelde kosten voor de werkgever per medewerker per maand ca. f6600,- bedragen.

²¹¹ Onder eindschalers wordt verstaan: personeelsleden waarvan het salaris ligt op het eindniveau van de loonschaal waarin de functie is ingedeeld (Baarda et al., 1994: 109).

²¹² Bulkproducten zijn o.a. Amerikaans triplex (underlayment) en vurenhout, dat in enorme hoeveelheden in de Bouw verwerkt wordt en waarmee door de houthandelaren uitsluitend op prijs wordt geconcentreerd.

²¹³ Interne beleidsrapporten.

om de *turnaround* te realiseren.

Vanaf 1997 worden serieuze pogingen ondernomen om het tij te keren. Eén van de veranderingen die daarbij ingezet wordt is het reorganiseren van de afdeling P & O. Personeelsbeleid krijgt na 1997 een andere betekenis. Niet langer vormen welzijn en motivatie van medewerkers het *Leitmotiv* voor P & O, maar veeleer kostenaspecten. Zonder de ontwikkeling van ‘professionalisering’ van het personeelsmanagement te laten voortvloeien in Human Resource Management, waarbij HRM als vorm van personeelsbeleid sterk betrokken raakt bij organisatie, management en strategische beleidsvorming (Vloeberghs, 1990: 26). In tegendeel, het lijkt er op dat men gedeeltelijk terugkeert naar de beheersmatige functie van personeelsmanagement uit de jaren vijftig. Dit wordt aardig gesymboliseerd in de nieuwe naam voor de afdeling personeel & organisatie: personeelszaken. Wellicht past deze ontwikkeling van het personeelsmanagement wél bij de eerder in dit hoofdstuk geschetste ontwikkeling van de totale organisatie. Het

In tabel 58 zetten we de belangrijkste verschillen tussen het ‘oude’ personeelsmanagement en het ‘nieuwe’ personeelsmanagement binnen de Jongeneel-organisatie op een rijtje:

Personeelsmanagement 1987-1997	Personeelsmanagement ná 1997
Afdeling Personeel & Organisatie	Afdeling personeelszaken
11 medewerkers incl. directeur P& O	7 medewerkers incl. PZ-Manager
Specialismen binnen P & O op gebied van werving & selectie, arbeidszaken en opleidingen	Allround personeelsfunctionarissen
Personeelsmanagement beleidsondersteunend	Personeelsmanagement beleidsvolgend
Personeelsmanagement primair gericht op belangen medewerkers	Personeelsmanagement primair gericht op belangen topmanagement
Bevorderen instroom hoger opgeleiden	Reguleren instroom hoger opgeleiden
Arbeidsvoorwaarden gebruikt als wervingsinstrument en motivatieinstrument	Arbeidsvoorwaarden gericht op volgen cao
Opleidingen in de breedte en diepte, gericht op ontwikkeling van de medewerkers	Opleidingen smal en functioneel
Ondersteunend naar de lijn	Adviserend naar de lijn
Directeur P & O als lid management team	PZ-manager als lid management team

Tabel 58: 'oud' en 'nieuw' personeelsmanagement Jongeneel.

In hoge mate wordt personeelsbeleid in de praktijk bepaald binnen het krachtenveld van het topmanagement. Dit krachtenveld wordt over langere perioden gezien afwisselend bepaald door de balans die steeds gezocht moet worden tussen economische haalbaarheid en sociale wenselijkheid. Daarbij spelen HRM-trends op dit gebied slechts een marginale rol. De vertaling

van algemene wetenschappelijke theorieën waar personeelsmanagement gebruik van maakt, naar concrete bedrijfssituaties is afhankelijk van de specifieke omstandigheden waarin de betreffende organisatie verkeert (Jansen, 1996: 38). De indruk bestaat dan ook dat “sociaal beleid systematisch samenhangt met organisatie- en omgevingskenmerken, maar ook weer niet in die mate dat er geen speelruimte meer zou zijn voor betrokken belangengroeperingen om het sociaal beleid te beïnvloeden in de door hen gewenste richting.” (Paauwe, 1989: 19) Het is dan ook niet verwonderlijk dat personeelsmanagement zich niet lineair ontwikkelt, maar dat het zich situationeel ontwikkelt, desnoods tegen alle trends in.

De speelruimte binnen de genoemde krachtenvelden is overigens steeds sterk beperkt door wettelijke kaders en afspraken tussen de sociale partners zoals die hun weerslag vinden in de CAO en in afspraken tussen management en ondernemingsraad.

11.9 Jongeneel: rendement.²¹⁴

Zoals we reeds eerder in deze studie betoogden (zie hoofdstuk 4) heeft het slechts een betrekkelijke waarde om uitspraken te doen over het economische succes van een onderneming over een kortere periode.

In dit verband hebben we dan ook de Jongeneel-organisatie bekeken over een langere periode, d.w.z. over de periode 1987-1997. Het is interessant om juist deze periode te nemen om een tweetal redenen:

- I. De ineenstorting van de woningmarkt van 1980/81 (Van Zanden, 1997: 228) was voorbij, waardoor we de rendementen van het bedrijf kunnen beoordelen in een relatief gunstige economische periode (Van Zanden, 1997);
- II. We beschikken over betrouwbare bronnen over de betreffende periode (jaarverslagen).

De hoogste gemiddelde bankrente, d.w.z. de rente op termijnsparrekeningen met een opzegtermijn van 4 jaar, bedroeg in Nederland over de periode 1984-97 ca. 6.75%²¹⁵. Voor de periode 1984-97 zou een acceptabel percentage voor investeerders ca. 13.5% moeten zijn, ongeveer tweemaal de bankrente. De Jongeneel-organisatie bereikte echter in de betreffende periode “slechts” een gemiddeld rendement (RTV) van 8.5%. Hierbij moet echter worden aangemerkt dat, zoals eerder in deze studie is betoogd, het hier niet handelt om een risicovolle branche. De branche heeft in haar lange historie laten zien over een hoge mate van stabiliteit te beschikken v.w.b. haar rendement. Voor Jongeneel geldt dat zeker ook. Investeerders zullen derhalve in de praktijk wel bereid zijn met minder rendement genoeg te nemen dan tweemaal de bankrente. Als men de eigen Jongeneel eis m.b.t. rendement, nl. minimaal 1.5 maal de bankrente²¹⁶, als uitgangspunt neemt, dan komt het gemiddelde Jongeneel-rendement van 8.5% over de betreffende periode een stuk beter uit de verf. Immers, $1.5 \text{ maal } 6.75\% = 10.12\%$, hetgeen niet echt ver ligt van 8.5%.

²¹⁴De financiële gegevens zoals die in deze paragraaf gepresenteerd worden zijn gebaseerd op: jaarverslagen 1987-1997; marktonderzoeken in opdracht van Jongeneel uitgevoerd door Science & Strategy in 1995; gesprekken met financiële medewerkers binnen de organisatie gevoerd in de periode 1991-1995.

²¹⁵Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek.

²¹⁶Zie Jongeneel jaarverslag 1990-91.

De druk van de aandeelhouders om beter te presteren zal derhalve voor de Jongeneel-organisatie steeds verder toenemen naarmate men er niet in slaagt om met een beter rendement voor de dag te komen. Dat men de hete adem van die aandeelhouders in de nek voelt moge blijken uit het feit dat in de basisfilosofie van de organisatie sinds midden jaren negentig maximalisatie van aandeelhoudersbijdrage als eerste doelstelling wordt geformuleerd.²¹⁷

Al met al kunnen we dus concluderen dat de Jongeneel-organisatie voor wat betreft de ‘lange periode’ van 1987-97 financieel-economisch slechts matig presteert. In ieder geval in de ogen van de aandeelhouders.

Na begin ’90 wordt het steeds duidelijker dat de onderneming signalen vertoont die mogelijk duiden op een op komst zijnde neergang. Deze signalen die de noodzaak voor een *turn around* aankondigen zijn volgens Bibeaault (in: Van der Zwan et al., 1991: 8):

- I. Rekenkundige/financiële signalen: de bekende financiële ratio;
- II. Trendsignalen: marktaandeel, omzet, marges, etc.;
- III. Gedragssignalen: slecht verlopende communicatie; toenemende conflicten binnen het management; te grote projecten die de onderneming eigenlijk niet aan kan; slechtere sfeer onder de werknemers; vertrekken van goede krachten.

Vooralsignaal III is nauwelijks te kwantificeren. Toch lijkt er sprake van dat zich naast signalen uit de eerste twee categorieën als daling bruto winst, stijgende kosten en teruglopend resultaat, de betreffende gedragssignalen bij Jongeneel voordeden in de betreffende periode²¹⁸:

- ♦ tussen 1990 en 1993 is sprake van een hoog personeelsverloop, gemiddeld ca. 11.2%;
- ♦ conflicten binnen het management leidden uiteindelijk tot een groot aantal wisselingen binnen de directie in de periode 1990-1996, die eerst pas in 1997 lijken op te houden nadat het management team uiteindelijk geheel vernieuwd is rond medio 1997;
- ♦ grote projecten als ‘2001’ gericht op (her ?, RvO) formulering marktstrategie, ‘RTV+’, gericht op efficiencyvergroting en een poging tot invoering van de zgn. Vitaliteit Kaart (*≈ Balanced Scorecard*, Kaplan, Norton 1996), een prestatiemetingmodel, die alle onvoldoende uit de verf kwamen, waarschijnlijk omdat ze te geavanceerd waren voor een organisatie waarbinnen het draagvlak, maar ook simpelweg de kennis, ontbreekt voor uitvoering van relatief geavanceerde concepten;
- ♦ slecht verlopende communicatie: dit heeft vooral betrekking op het voorgaande punt, omdat de stretch van het locale management aangaande invoering van geavanceerde bedrijfskundige concepten volkomen overschat is.

Voorals de laatste twee punten zijn van buitengewoon belang bij beantwoording van de vraag waarom het management de signalen van neergang niet, of te laat, onderkend heeft. De

²¹⁷ Adviesaanvraag directie naar ondernemingsraad.

²¹⁸ Bron: jaarverslagen Jongeneel 1990-1996.

organisatiecultuur (in hoofdstuk 5 gingen we hier reeds uitgebreider op in), ofwel in de woorden van Hofstede (1995: 16), “de collectieve mentale programmering die de leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van die van andere.” zou wel eens verantwoordelijk kunnen zijn voor de, ten opzichte van het management, tegengestelde richting van het gedrag van de leden van de organisatie. De bedrijfscultuur is nl. van invloed op de richting van de wijze van informatieverzameling en beoordeling ervan. Indien er afwijkingen plaatsvinden van de impliciete veronderstellingen van de organisatieleden, en dit kan duidelijk het geval zijn bij de invoering van nieuwe theoretische concepten, is het waarschijnlijk dat deze informatie hetzij wordt genegeerd, dan wel in overeenstemming wordt gebracht met de overgeleverde mythen²¹⁹ (Paauwe, in: Van der Zwan et al., 1991: 10).

Nottenburg en Fedor (in: Van der Zwan et al., 1991:10) beschrijven dit als volgt:

- ◆ de mythe beïnvloedt wat als relevant en irrelevant wordt toegeschreven aan toevallige fluctuaties;
- ◆ de mythe gaat opereren als een groepsnorm waardoor de leden van de groep met een andere mening (negatief) worden gesanctioneerd. Dit kan bijv. het geval zijn met managers die zich coöperatief opstellen ten opzichte van de nieuwe koers die de directie wil inslaan;
- ◆ de mythe wordt een self-fulfilling prophecy: de afwijkingen worden zodanig geïnterpreteerd dat zij in overeenstemming zijn met de verwachtingen.

Dit proces kan ook wel aangeduid worden als degressie.

De bedrijfscultuur die ooit succesvol was, uit vroeger succes ontleent de cultuur immers haar bestaansrecht, is niet langer in staat zich aan de veranderende markteisen aan te passen. Zij gaat dan werken als een nadeel (Schilfgaarde, in: Van der Zwan et al., 1991: 10). Er is, ondanks de mogelijke noodzaak ingegeven door de economische *Umwelt*, niet gebroken met het (bedrijfs)verleden, dus de bedrijfscultuur. Dit breken met het verleden is één van de tien geboden voor het (succesvol, RvO) uitvoeren van organisatieverandering (Kanter et al., 1994: 428).

Kwik en van Gunsteren (in: Van der Zwan et al., 1991: 9) hebben zgn. *early warning signals* beschreven die een komende neergang van ondernemingen “aankondigen” (aanhalingstekens: RvO). Zij hebben dit in een overzichtelijk schema (figuur 14) geplaatst:

²¹⁹ Mythen maken naast legenden, rituelen, symbolen en waarden en normen deel uit van de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden en belanghebbenden bij een organisatie, ofwel de organisatiecultuur (Paauwe, in: Van der Zwan et al. 1991: 9).

betreffende periode zo laag is? Bij gebrek aan andere bronnen zullen we ons ter beantwoording van deze vraag opnieuw richten op met name de diverse jaarverslagen en interne rapporten, zoals die reeds eerder aangehaald werden.

Een aantal belangrijke oorzaken voor het matige rendement komt duidelijk naar voren:

- ◆ lage bruto winst (= winst vóór belasting), o.a. veroorzaakt door overcapaciteit in de Houthandel;
- ◆ uitstaande debiteurendagen: Steeds schommelend tussen 50 en 60 dagen per jaar;
- ◆ voorraadkosten;
- ◆ personeelskosten: méér dan 50% van de bruto winst.

Het moge duidelijk zijn dat de kengetallen waarop gestuurd wordt hoofdzakelijk ontleend worden aan bovenstaande zaken. Snel scoren kan m.n. op reductie van voorraadkosten en personeelskosten, hetgeen in de praktijk dan ook meestal gebeurt.

Ondanks het feit dat men steeds wist waarop te sturen teneinde het rendement te verhogen, slaagde men er tot op heden niet in om dit rendement daadwerkelijk substantieel te verhogen. De verklaring hiervoor lijkt dat men heeft verzaakt op twee cruciale punten in te grijpen:

1. Voorraadkosten en

2. Personeelskosten.

Deze twee grootheden hebben bij een reorganisatie direct met elkaar te maken. Indien men de voorraden zoals die liggen op 36 plaatsen (de regionale vestigingen) bij elkaar brengt op een beperkt aantal distributiecentra, bijvoorbeeld drie omdat men immers de vestigingen eveneens in drie regio heeft ingedeeld, dan kan men aanmerkelijk besparen op de hoogte van die voorraden en op personeelskosten omdat men niet meer alle voorraad- en distributiefuncties op 36 plaatsen nodig heeft. Daarenboven kan men veel efficiënter distribueren vanuit een beperkt aantal distributiecentra.

Echter, een dergelijke reorganisatie vooronderstelt:

- ◆ een ander type lokaal management: commercieel bedrijfsleider i.p.v. rendementsverantwoordelijk manager regionale vestiging;
- ◆ het vervallen van de functie van verkoopleider regionale vestiging, immers de commercieel bedrijfsleider stuurt de commercie aan en hoeft zich niet langer bezig te houden met inkoop en logistiek;
- ◆ drie regiomanagers met elk rendementsverantwoordelijkheid voor hun eigen regio;
- ◆ fysieke inkrimping van de regionale vestigingen die geen voorraad en distributie meer hoeven verzorgen en dus geen dure m²'s meer nodig hebben;
- ◆ een management team waarin niet langer een commercieel directeur zitting heeft maar naast een algemeen directeur, een directeur operations en een directeur personeelsbeleid, een marketing directeur en een inkoop directeur, de regiomanagers zorgen nl. voor de verkoop en rapporteren rechtstreeks aan de algemeen directeur;
- ◆ prioriteit aan logistiek en inkoop i.p.v. aan verkoop (omzet en marge);
- ◆ modernisering van informatiesystemen.

Tegenvallende resultaten van eerder beleid maken in feite reorganisatie noodzakelijk. Inconsistent beleid heeft geleid tot het uitstellen van belangrijke beslissingen, waardoor uiteindelijk reorganisatie nodig is om 'het schip' weer op de juiste koers te krijgen.

Het zal duidelijk zijn dat een dergelijke reorganisatie investeringen met zich mee brengt en bovendien sterk gericht is op de lange termijn. Met name de overgang naar zgn. centrale distributie centra zal hoge kosten met zich mee brengen. Dit geldt eveneens voor de modernisering van de informatiesystemen. Hiermee wordt dan belangrijk of de aandeelhouders een korte- of lange termijn verwachting aan de dag leggen.

Tot op heden is echter de gehele bedrijfsvoering gericht op korte termijn:

- ◆ aandeelhoudersprioriteit;
- ◆ sturing van zowel het Management Team als de managers van de business units/regionale vestigingen gebeurt d.m.v. accounting informatie, d.w.z. dat men nagenoeg uitsluitend financiële prestatiegegevens gebruikt, die vooral de nadruk leggen op korte termijn resultaten (Groot, 1996: 16);
- ◆ in navolging hiervan worden de prestaties van vestigingsmanagers bij Jongeneel beoordeeld volgens een strikt budgetgeoriënteerde beoordelingsstijl (budget is heilig! Bonussen worden bepaald aan de hand van het halen en overtreffen van de budgetdoelstellingen), de *budget constrained style*, waarbij vooral de mate waarin het budget is gehaald bepalend is voor de beoordeling van managers (Groot, 1996: 18). Een strikt op het budget gerichte beoordelingsstijl leidt tot allerlei negatieve reacties die de effectiviteit van het management sterk beperken. De verwachting is dat deze korte termijn negatieve reacties van budgethouders op het gebruik van accountinggegevens het lange termijn succes van de onderneming ondermijnen (Groot, 1996: 19). Budgetten geven alleen gegevens over het verleden, dus van lange termijn planning kan hier überhaupt al geen sprake zijn.

Zeker in het kader van het voorgaande lijkt het bovendien zinvol om als onderneming de eigen historie van het huidige decennium te bestuderen. Belangrijke lessen kunnen getrokken worden uit de fouten gemaakt in het recente verleden. Een (historische) “tocht langs licht én schaduw” (Bläsing, 1992: 4) zou wel eens tocht van Verlichting kunnen worden!

Jongeneel heeft sinds de jaren zeventig met vallen en opstaan getracht van familiebedrijf te worden tot een modern bedrijf dat in handen is van externe aandeelhouders. Deze overgang is een bijzonder moeizaam proces gebleken. De regionale vestigingen, die in feite de *backbone* van de organisatie vormen, zijn in wezen niets anders dan kleine regionale Houthandels met veelal lokale medewerkers. Deze vestigingen zijn in sterke mate afhankelijk van lokale markten. Op die lokale markten moeten zij concurreren met kleine en middelgrote zelfstandige familiebedrijven, voor wie de rendementscijfers, doordat zij geen externe aandeelhouders hebben, een veel geringere rol spelen dan voor Jongeneel. Wil Jongeneel succesvol zijn in die lokale markten, dan telt vooral de kosten zo laag mogelijk te houden. De vraag is dan ook of in dit verband de voordelen van een grote centrale organisatie (efficiency/logistiek) opwegen tegen de nadelen daarvan (overheadkosten/gebrek aan flexibiliteit op de lokale markten).

11.10 Jongeneel: een effectiviteitsdiagnose.

Teneinde de eerder geformuleerde effectiviteitscriteria (in het schema **vetgedrukt**) te kunnen meten, hebben we een model ontwikkeld waarbij we aan de kengetallen (in het schema direct onder de effectiviteitscriteria) waarmee wij die effectiviteitscriteria meten, een gewicht hebben gegeven aan de hand van een expertanalyse, d.w.z., we hebben een 12-tal experts binnen onze *case studies* het gewicht van de verschillende kengetallen laten bepalen op een schaal van 1-5. De som van deze gewichten hebben we vervolgens vermenigvuldigd met de score van de Jongeneel-kengetallen t.o.v. hun *benchmarks*.

De mogelijke scores binnen ons model hebben we verdeeld in vijf categorieën, variërend van *bad performer* tot *excellent performer*, ofwel tussen 151 en 2003 punten.

We zijn bij de ontwikkeling van het beoordelingsmodel van het volgende uitgegaan:

- ◆ de effectiviteitscriteria zijn onderling van verschillend belang (zie hoofdstuk 4). Het gewicht van een kengetal, vermenigvuldigd met de score van dat kengetal levert de bijdrage. De bijdragen van alle effectiviteitscriteria levert de totaalscore van de organisatie op;
- ◆ de totaalscore wordt vertaald in een klasse: *bad performer*; *under performer*; *normal performer*; *over performer*; *excellent performer*;

In tabel 59 volgt een uitgewerkte Jongeneel effectiviteitsdiagnose.

Jongeneel (Real Case)				
	Waarde	Gewicht	Score	
Financiële meerwaarde	-9	1		-9
RTV ²²⁰	8,5%	5	-5	
Arbeidsquote	52%	4	-4	
Marktaandeel	constant	4	0	
Efficiency	-14	1		-14
Omloopsnelheid ²²¹	3,5	4	0	
Debiteurendagen	52	4	-8	
ISO-certificering	Nee	4	0	
Norm beoordeling	60%	3	-6	
Behoeftievoorziening	1	1		1
Marktconforme prijs	Nee	4	-4	
Klanttevredenheid	Ja	5	0	
Leverbetrouwbaarheid	Ja	5	0	
Just-In-Time leveranties	Ja	5	5	
ISO-certificering	Nee	4	0	
Zelfhandhaving	12	1		12
Organisatie aanpassing	Ja	4	0	
Loopbaanmanagement	MD	4	8	
Nieuwe producten	Ja	4	4	
Nieuwe diensten	Nee	3	0	
Satisfactie	12	1		12
Salaris	CAO plus	4	4	
Loopbaanmanagement	MD	4	8	
Kwaliteitssysteem	Geen	4	0	
Arbeidscondities	geen ARBO	4	-4	
Ziekteverzuim	5,9%	4	4	
Totale score				2

Tabel 59: effectiviteitscore Jongeneel.

²²⁰ Rentabiliteit van het Totale Vermogen.

²²¹ Omloopsnelheid voorraden.

Opvallende uitkomsten hierbij zijn:

- ♦ een relatief hoge arbeidsquote, de verhouding tussen personeelskosten en bruto winst, van 52% (dient minimaal onder 50% te liggen, zie hoofdstuk 4);
- ♦ veel te hoog aantal debiteurendagen (dient < 30 dagen te zijn, zie hoofdstuk 4);
- ♦ Te laag percentage 'norm beoordeling' (dient > 80% te zijn, zie hoofdstuk 4);
- ♦ geen marktconforme prijs, men is te duur, hetgeen van invloed is op de hoogte van de omzet;
- ♦ men betaalt relatief hoge salarissen (CAO+), hetgeen de arbeidsquote opdrijft.

Bij Jongeneel is dus sprake van verlaging van het werkkapitaal!



11.11 Conclusie.

De Jongeneel-organisatie valt met een effectiviteitscore van 2 binnen de categorie *normal performer* en is daarmee een normaal presterende organisatie.

Effectiviteitscriterium	Score	Prestatieklasse
Financiële meerwaarde	-9	Is een relatieve ²²² under performer (-19%)
Efficiency	-14	Is een relatieve bad performer (-29%)
Behoeftievoorziening	1	Is een relatieve normal performer (4%)
Zelfhandhaving	12	Is een relatieve excellent performer (80%)
Satisfactie	12	Is een relatieve excellent performer (33%)

Tabel 60: prestatie Jongeneel.

In onze meting, die in feite een relatieve meting is, is Jongeneel dus een ‘normaal’ presterend bedrijf.

Echter, bekijken we nu de totaal score van Jongeneel (tabel 60) nader, dan moeten we constateren dat in de definitie van Keuning/Eppink (1997:28) die stellen dat een organisatie die positief scoort op de vier effectiviteitscriteria, als effectief ofwel succesvol beschouwd kan worden, de Jongeneel organisatie als niet-effectief of niet-succesvol beschouwd moet worden. Deze ineffectiviteit wordt voornamelijk veroorzaakt door een slechte score op de effectiviteitscriteria *financiële meerwaarde* en *efficiency*.

Daarbij valt op dat Jongeneel met name onvoldoende scoort op de kengetallen *RTV*, *arbeidsquote*, *debiteurendagen* en *normbeoordeling*.

Ook volgens onze definitie uit hoofdstuk 4: *een onderneming die er binnen het kader van de vrije marktmechanismen in slaagt een financieel rendement te behalen dat in relatie tot de kosten als goed beschouwd mag worden*, blijkt Jongeneel niet-succesvol. Immers, we hebben het hier in feite over onvoldoende prestatie van Jongeneel op *financiële meerwaarde* en *efficiency*.

Wil Jongeneel een *excellent performer* worden, dan zal m.n. aandacht op de gebieden *financiële meerwaarde* en *efficiency* nodig zijn. Met name verbetering van *arbeidsquote* en verlaging van het aantal *debiteurendagen* lijken ons haalbare doelstellingen. In het verleden heeft Jongeneel reeds bewezen met gerichte training en opleiding voor de administrateurs van de regionale vestigingen het aantal *debiteurendagen* binnen een jaar terug te kunnen brengen met ongeveer 10%.

Op de effectiviteitscriteria *zelfhandhaving* en *satisfactie* scoort Jongeneel reeds uitstekend.

²²² Bij de relatieve effectiviteitscriteria nemen we het normbereik van een effectiviteitscriterium als noemer in de verhouding tussen het normbereik en de score voor dat effectiviteitscriterium.

Zoals we al eerder in dit hoofdstuk zagen is de overgang van Jongeneel van een familiebedrijf naar een bedrijf met externe aandeelhouders een moeizaam proces geweest. Gezien de druk van aandeelhouders om het magere rendement op te voeren, staat Jongeneel voor een cruciale fase in haar bestaan. Gaat men verder op de ingeslagen weg dan zullen *efficiency* en *financiële meerwaarde* sterk verbeterd moeten worden. Dit kan uitsluitend door de kosten verder te verlagen, of door een fundamentele strategiewijziging, die zou kunnen resulteren in de verkoop van het onroerend goed door de moedermaatschappij DELI Universal of door een *management buy-out*²²³. Teruggeworpen op haar lokale markten, zal Jongeneel hevige concurrentie kunnen blijven verwachten van familiebedrijven die geen last hebben van voortdurende externe aandeelhoudersdruk en die derhalve waarschijnlijk beter geoccupeerd zijn voor die markten.

²²³ Overname van een organisatie door het management (Waarts et al., 1993: 385).



12 Case Study (2): Houtgroep Van Drimmelen.

12.1 Inleiding.

Houtgroep Van Drimmelen vormt onze tweede *case study*. In tegenstelling tot onze eerste *case*, is Houtgroep Van Drimmelen een familiebedrijf. Van Drimmelen richt zich min of meer op dezelfde afnemersgroep als Jongeneel met dezelfde productgroepen. Het bedrijf is echter aanzienlijk kleiner voor wat betreft personeelsaantal en omzet dan Jongeneel.

Van Drimmelen behoort tot de 20 grootste bedrijven binnen de bedrijfstak Houthandel en is nog steeds een volledig zelfstandig bedrijf.

We hebben onze keuze voor Van Drimmelen als *case study* gemaakt, omdat het bedrijf o.i. representatief is voor de wat grotere, zelfstandige Houthandelsbedrijven in Nederland in familiebezit. Zoals we gezien hebben in het hoofdstuk (6) betreffende de Bouw in Nederland, behoort Houtgroep Van Drimmelen tot het soort bedrijven binnen de Houthandelsbranche, dat het, door zijn grootte, of liever zijn “kleinte”, in de toekomst mogelijk moeilijk krijgt v.w.b. de aansluiting bij de grote aannemerij, waarvan zij in belangrijke mate afhankelijk is. Met deze tweede *case study* krijgen we een aardig totaalbeeld van de branche, die gedomineerd wordt door de 20 grootste spelers in de markt. Binnen die groep van 20 bedrijven hebben we één van de grootste bedrijven beschreven: de Jongeneel-*case study* ; en nu beschrijven we één van de kleinste bedrijven: de Van Drimmelen-*case study*.

12.2 Van Drimmelen: oorsprong.

Houtgroep Van Drimmelen te Zwijndrecht bestond in 1998 75 jaar²²⁴. Het bedrijf werd in 1923 opgericht door de heer P.C. van Drimmelen aan de Ringdijk te Zwijndrecht. De eerste activiteiten bestonden uit het leveren van houten luiken voor schepen op de binnenvaart. Vanaf 1946, toen het bedrijf voortgezet werd door de zoons Nico en Hein van Drimmelen, begint men zich toe te leggen op leveranties aan de aannemerij.

De naoorlogse periode wordt gekenmerkt door de Wederopbouw, waarbij het bedrijf Van Drimmelen een grote groei doormaakt. In deze tijd legt het bedrijf zich nog vooral toe op de verkoop en bewerking van met name geïmporteerd vurenhout.

Nadat Nico van Drimmelen zijn geluk ging zoeken in Canada, zette Hein van Drimmelen het familiebedrijf voort.

In het begin van de jaren zestig kwamen de huidige directeuren Piet en Teun van Drimmelen in dienst van het familiebedrijf. In deze tijd begint men zich ook toe te leggen op de verkoop van plaatmateriaal, een product dat vanaf de jaren 60 in Nederland een steeds grotere rol gaat spelen in de Bouw. Voor de verkoop van plaatmaterialen wordt in 1967 een aparte poot opgericht onder de naam DRIPLA.

De toenemende vraag naar bewerkte producten op het gebied van hout en plaatmaterialen leidt er toe dat Van Drimmelen in 1972 timmerfabriek De Brug, eveneens gelegen aan de Ringdijk in

²²⁴ Gebaseerd op ‘Van de bovenste plank’, 5/92. Intern personeelsorgaan Van Drimmelen Groep en op interviews met Directie Houtgroep Van Drimmelen.

Zwijndrecht, overneemt. In de jaren 70 richt men zich ook op een nieuwe productgroep: hardhout. Eind jaren 70 bestaat houtgroep Van Drimmelen uit vier werkmaatschappijen, naaldhout, hardhout, plaatmateriaal en timmerfabriek.

Het personeelsbestand bestaat dan inmiddels uit ca. 100 medewerkers. Door de groei van het bedrijf is men eind jaren 70 genoodzaakt het bedrijf te verhuizen en in 1980 wordt een nieuwe locatie geopend aan de Merwedeweg te Zwijndrecht.

De malaise in de Bouw in de jaren 80 doet de directie besluiten haar koers te verleggen. In plaats van zich nagenoeg uitsluitend te richten op de Bouw voor de afzet van haar producten, gaat de Van Drimmelen Groep zich in toenemende mate richten op nieuwe klantengroepen, zoals de houtverwerkende industrie, de meubelindustrie, sociale werkplaatsen, etc. Deze verbreding van afzet leidt in de jaren negentig tot een nieuwe *missie*. Vanaf dat moment legt Van Drimmelen zich er op toe een Houthandel te zijn die alles kan leveren op het gebied van hout en plaatmateriaal wat een gediversificeerde klantengroep kan vragen. De formule die uiteindelijk gekozen wordt is het leveren van een ruim assortiment hout- en bouwproducten-hiertoe wordt HBZ, Hout en Bouwproducten Zwijndrecht opgericht-een goede service, snelle leveringen en afhaal mogelijkheden. Dit betekent dat de voorraadfunctie een centrale plaats inneemt.

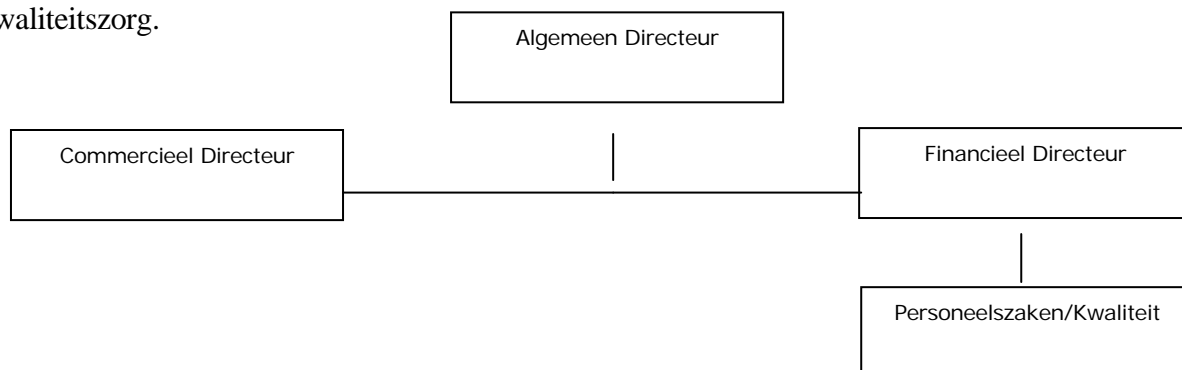
ISO-certificering is eind jaren negentig gerealiseerd, waarmee ook invulling gegeven wordt aan het kwaliteitsstreven van de Van Drimmelen Groep.

12.3 Van Drimmelen: organisatiestructuur.

Houtgroep Van Drimmelen bestaat sinds 1998 niet langer uit vier- maar uit vijf werkmaatschappijen:

Houthandel en Zagerij P.C. Van Drimmelen en Zonen b.v.; Plaatmaterialen Import DRIPLA b.v.; Hardhout Import Van Drimmelen b.v.; Aannemingsbedrijf “De Brug b.v.” (timmerwerken); Hout en Bouwproducten Zwijndrecht b.v.

De organisatiestructuur van Houtgroep Van Drimmelen (zie figuur 15) wordt gekenmerkt door platheid. De drie directeuren sturen alle processen aan. De Personeelsafdeling bestaat uit 2 medewerkers en valt onder de financieel directeur. Personeelszaken wordt gecombineerd met kwaliteitszorg.



Figuur 15: organisatiestructuur Van Drimmelen.

De commercieel directeur is verantwoordelijk voor de aansturing van het verkoopapparaat. Aan

hem rapporteren de verkoopleiders. Inkoop valt onder de algemeen directeur en de financieel directeur, die beiden de enige aandeelhouders zijn. Financiën en personeelszaken vallen onder de financieel directeur.

12.4 Van Drimmelen: organisatiecultuur.

In tegenstelling tot Jongeneel b.v. is Houtgroep Van Drimmelen nog steeds een echt familiebedrijf. De twee broers Van Drimmelen leiden het bedrijf en hun beider zoons hebben eveneens posities binnen de organisatie.

Binnen Houtgroep Van Drimmelen is geen sprake van fundamentele cultuurverandering in het 75-jarige bestaan van deze organisatie. De organisatie bestaat voornamelijk uit medewerkers die afkomstig zijn uit het gebied rond vestigingsplaats Zwijndrecht die bovendien lange dienstverbanden met het bedrijf hebben. Hun binding en identificatie met de organisatie is groot. Medewerkers hebben veel binding met zowel bedrijf als geografische omgeving. De wederzijdse afhankelijkheid tussen bedrijf en werknemers is groot. De organisatie en de lokale omgeving zijn gegrondvest op sterke waarden en normen. Dit uit zich o.a. in een hoge mate van loyaliteit van de medewerkers t.o.v. de organisatie en van de organisatie t.o.v. haar medewerkers. Hier is in feite sprake van een patronagesysteem dat sterk gericht is op het 'sociaal kapitaal' van de onderneming (zie fig.3, 2.2. paragr.2.5).

De nadruk bij Van Drimmelen ligt, anders dan bij Jongeneel, niet zozeer op het commerciële apparaat, maar meer op het logistieke- en productieapparaat. Hier is sprake van wat men binnen de branche noemt 'echte houtboeren', waarbij het product met zijn toegevoegde waarde in de vorm van bewerkingen centraal staat.

Een cultuurtypering zoals we die ook voor Jongeneel gedaan hebben (zie paragraaf 11.5) ziet er voor Houtgroep Van Drimmelen als volgt (tabel 61) uit:

Cultuurdimensies²²⁵ Houtgroep Van Drimmelen
♦ mensgericht
♦ organisatiegebonden
♦ Gesloten karakter
♦ Strakke contrôle
♦ pragmatisch

Tabel 61: cultuurtypering Houtgroep Van Drimmelen.

De bedrijfscultuur bij Houtgroep Van Drimmelen zal mogelijk veranderen op het moment dat de directeuren/eigenaren niet langer het bewind voeren. De bedrijfscultuur wordt nu nog in sterke mate bepaald door de directie. In de 75 jaar van haar bestaan is de noodzaak voor cultuurverandering binnen de organisatie nauwelijks aanwezig geweest. De continuïteit in beleid en aansturing is steeds groot geweest, daar men geen directiewisselingen gekend heeft zoals dat, zoals we in het vorige hoofdstuk reeds zagen, wel het geval is geweest bij Jongeneel. De cultuurschock zal waarschijnlijk des te groter worden op het moment dat het bedrijf in andere handen over zou gaan.

²²⁵ Ontleend aan: G. Sanders en B. Neuijen, Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding, Van Gorcum, Assen/Maastricht, 1988.

12.5 Van Drimmelen: marktbenadering.

Houtgroep Van Drimmelen richt zich, voor wat betreft de afzet van haar producten, voornamelijk op de Bouw. Vooral de grote aannemerij (≥ 100 werknemers) is een belangrijke klantengroep. Daarnaast vormt de timmerindustrie een belangrijke groep klanten. Zoals uit de diverse jaarverslagen²²⁶ blijkt richt Houtgroep Van Drimmelen zich vooral op snelle levering van een bijzonder breed assortiment houtproducten voor afnemers binnen de sectoren aannemerij, industrie en handel.

12.6 Van Drimmelen: rendement.

Voor het bepalen van het financiële succes van Houtgroep Van Drimmelen kijken we net als we dat bij Jongeneel hebben gedaan naar een zo lang mogelijke periode. Voor Houtgroep Van Drimmelen betekent dit dat we de periode 1989-1997 in beschouwing nemen. Over deze periode beschikken we nl. over betrouwbare financiële gegevens²²⁷.

Het kengetal dat we gebruiken voor de bepaling van het financiële succes van de organisatie is rentabiliteit van het totale vermogen (RTV). De reden voor het gebruik van dit kengetal hebben we reeds eerder in deze studie aangegeven:

RTV is het basiskengetal voor de rentabiliteit van het totale vermogen. Het geeft aan welk totale resultaat of opbrengst de onderneming met het totale daarin werkzame vermogen percentsgewijze heeft verkregen. De RTV vormt, zoals reeds eerder door ons betoogd, een goede indicatie voor de mate waarin een onderneming met haar vermogen een opbrengst heeft weten te verwerven en dus in financieel-economische zin succesvol kan worden genoemd. (Vecht et al., 1995 : 67-68)

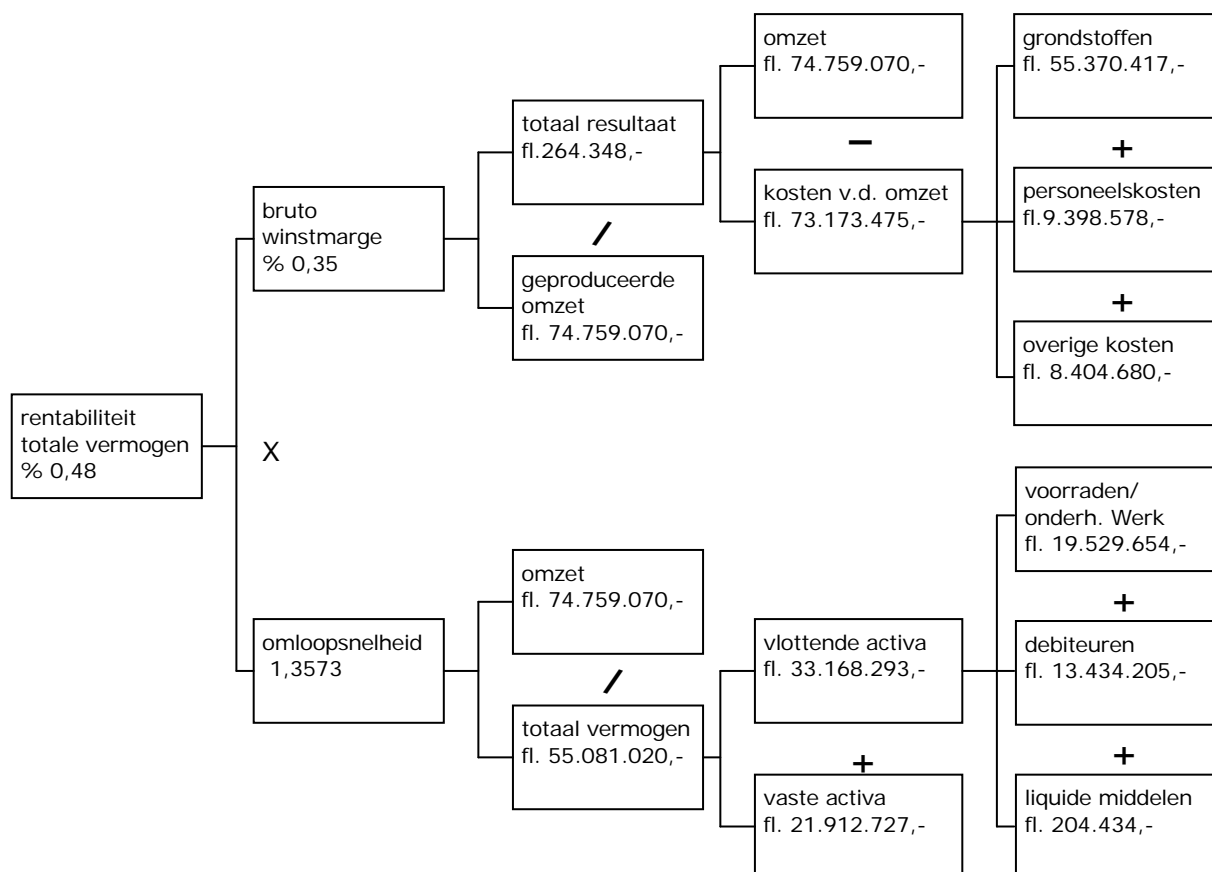
Hetzelfde kengetal hebben we gebruikt bij de financiële analyse van Jongeneel en de totale Houthandelsbranche, waardoor vergelijking op dit punt mogelijk is.

Houtgroep Van Drimmelen laat voor wat betreft haar financiële rendement een in negatieve zin afwijkend beeld zien in vergelijking met de branche²²⁸. In figuur 16 laten we aan de hand van een Du Pont schema zien dat de gemiddelde rentabiliteit van Houtgroep Van Drimmelen over de periode 1989-1997 slechts 0.48 % bedroeg!

²²⁶ Zie financiële jaarverslagen Houtgroep Van Drimmelen 1991-1997.

²²⁷ Financiële jaarverslagen en jaarrekeningen houtgroep Van Drimmelen 1989, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996.

²²⁸ Zie hoofdstuk 8.2.



Figuur 16 : Du Pont schema Houtgroep Van Drimmelen periode 1989-1997.

Het moge duidelijk zijn dat Houtgroep Van Drimmelen over genoemde periode nauwelijks rendabel te noemen is en, in dit opzicht, zelfs slecht presteert. Indien er sprake zou zijn geweest van externe aandeelhouders, zou het bedrijf waarschijnlijk reeds lang geleden verkocht zijn geweest. Immers de gemiddelde bankrente²²⁹ in dezelfde periode bedroeg 6.43%²³⁰! De rendementverhouding voor een aandeelhouder tussen risicoloos geld op de bank zetten en risicovol investeren in Houtgroep Van Drimmelen zou maar liefst 13:1 bedragen hebben!

Welke oorzaken liggen nu ten grondslag aan dit slechte financiële resultaat? Om deze vraag te kunnen beantwoorden is het zinvol om aan de hand van het Du Pont schema²³¹, waar immers RTV het product van is, de financiële bedrijfsvoering van Houtgroep Van Drimmelen nader te bekijken.

In figuur 17 gaven we het voor Houtgroep Van Drimmelen ingevulde Du Pont schema weer. Nu

²²⁹ In dit geval hebben we de hoogste creditrente genomen die gold voor termijnsparrekeningen met een opzegtermijn van 4 jaar, waarbij we steeds peildatum januari van het betreffende jaar hebben aangehouden.

²³⁰ Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek.

²³¹ Zie o.a. Vecht et al. pp. 62 e.v.

zullen we de verschillende financiële kengetallen²³² binnen dit Du Pont schema (figuur 17) becommentariëren.

Als we de verschillende financiële kengetallen over de periode 1989-1997 nader bestuderen, blijkt dat de lonen en salarissen nagenoeg verdubbeld zijn, van f 5.864.445,- in 1989 tot f 10.000.216,- in 1996, ofwel een stijging van ca. 100%, bij een min of meer gelijkblijvend aantal personeelsleden, terwijl de geproduceerde omzet in diezelfde periode “slechts” stijgt met ca. 30%, van f 62.054.098,- in 1989 tot f 81.227.137,-.

Het bedrijfsresultaat is in de periode 1989-1997 gestegen van f 2.274.370,- in 1989 tot f 3.225.904,-, ofwel met ca. 41.8%. De productiviteit in geld is dus gestegen met 41.8%. In de betreffende periode zijn de werknemers samen dus ca. 100% duurder geworden, terwijl zij bij elkaar slechts een verbetering van het bedrijfsresultaat, of toegevoegde waarde, hebben gerealiseerd van ca. 42%! Dit betekent een efficiencyverlies (Slobbe, 1995: 56) van liefst 58% (100%-42%)!

Loonstijgingen²³³ kunnen kennelijk niet doorberekend worden in prijsstijgingen. Immers de stijging van de geproduceerde omzet bedraagt ca. 30%. Bij 100 % stijging van de omzet (bij gelijkblijvende prijzen) zouden de loonstijgingen immers gecompenseerd zijn geweest.

Men is in de periode 1989-1997 bij de Van Drimmelen Houtgroep niet in staat geweest de stijgende loonkosten te compenseren door een substantiële verbetering van het bedrijfsresultaat. Noch omzet, noch resultaat zijn in voldoende mate gestegen om een acceptabele rentabiliteit op te leveren. Daar komt bij dat zowel bruto winstmarge als omloopsnelheid te laag zijn. De enige manier om geld te verdienen lijkt vooral te liggen in het drastisch reduceren van kosten, overige kosten, zowel als personeelskosten. De markt blijkt immers niet bereid een voldoende hoge prijs te willen betalen voor de producten van de Van Drimmelen Houtgroep, om gelijke tred te kunnen houden met de toename van kosten om die producten af te zetten in de markt.

Op termijn betekent deze negatieve efficiencytrend ongetwijfeld de neergang van het familiebedrijf Van Drimmelen. De verkoop van middelen (onroerend goed, etc.) vermag het slechts die negatieve spiraal tijdelijk te onderbreken.

Door het ontbreken van externe aandeelhouders heeft het familiebedrijf kunnen voortbestaan. De directeuren/eigenaars kunnen immers genoeg nemen met een salaris en het feit dat vooral het onroerend goed een bepaalde waarde vertegenwoordigt. Hierdoor kunnen zij een zeer bescheiden rentabiliteit van het bedrijf accepteren. Die rentabiliteit is echter zó laag dat bij substantiële negatieve veranderingen in de inkoop- en verkoopmarkten, die zeer bescheiden positieve rentabiliteit onmiddellijk verandert in een verlieslijdende situatie, die indien hij lang aanhoudt onherroepelijk een kettingreactie tot gevolg zal hebben van gedwongen vermindering van personeels- en overige kosten die op hun beurt weer zullen leiden tot omzetverlaging (men moet immers dan met minder mensen hetzelfde doen), waardoor de rentabiliteit nog verder zal dalen.

²³² Het betreft hier afgeronde absolute getallen

²³³ De loonstijgingen kunnen niet uit de jaarverslagen verklaard worden. Personeelsaantallen zijn niet drastisch toegenomen in de betreffende periode. Mogelijk betreft het hier uitkeringen aan de directie.

Om de bedrijfsvoering economisch gezond te maken zal men moeten streven naar:

- ◆ verlaging van de arbeidsquote (personeelskosten/bruto winst);
- ◆ verlaging van de overige kosten (voorzieningen);
- ◆ verlaging van de kosten met betrekking tot de debiteuren (= vermindering van het aantal debiteurendagen tot minimaal de hoogte van de eigen leveringsvoorwaarden, dan wel een opslag rekenen voor overschrijding door klanten van de betalingstermijn);
- ◆ verhoging van de omloopsnelheid van de voorraden (efficiëntere inkoop).

Kortom, met *mí*nder middelen *méér* (en efficiënter) doen!

Echter, het bovengeschetste negatieve rendementsscenario behoeft enige nuancering. Zoals we reeds in paragraaf 12.4 betreffende de cultuur van Houtgroep Van Drimmelen zagen, kent het bedrijf een hoge loyaliteit van het personeel, dat lange dienstverbanden aangaat met de organisatie. De organisatie bestaat langer dan 75 jaar en is in die tijd steeds in staat geweest een belangrijke speler in de markt te blijven.

De directeuren/eigenaars kunnen zich tevreden stellen met een goed inkomen uit het bedrijf en zijn niet in eerste instantie uit op hoge bedrijfsrendementen. Op deze wijze blijven zij in staat het bedrijf met succes voort te zetten. Grote reorganisaties met veel gevolgen voor het personeel zijn over het algemeen niet nodig bij een dergelijk bedrijf. Immers, er zijn geen externe aandeelhouders die hoge rendementscijfers afdwingen, waardoor een directie wel genoodzaakt zou zijn fors in de bedrijfsvoering, en vooral de kosten, in te grijpen.

Een familiebedrijf is in dit opzicht fundamenteel anders dan een bedrijf dat eigendom is van aandeelhouders. Een familiebedrijf in de Houthandelsbranche lijkt in dit opzicht veel minder kwetsbaar dan een bedrijf met externe aandeelhouders binnen dezelfde branche. De strategie van Van Drimmelen is in feite niet gericht op hoog rendement, maar op continuïteit en een goed bestaansrecht voor haar personeel. In dit opzicht kan Van Drimmelen zeker als succesvol worden beschouwd. Men kan in dit geval spreken van een succesvolle toepassing van patronage, dat zonder al te drastische marktwijzigingen of wijzigingen in de leiding van het bedrijf, nog een hele tijd met succes voortgezet kan worden, naar tevredenheid van zowel werkgevers als werknemers.

Echter, de bovengenoemde onkwetsbaarheid is in zekere zin van betrekkelijke waarde. Dergelijke bedrijven met lage rendementen zijn interessante doelen voor overnames. Nieuw management is vaak in staat met dezelfde activa een beter rendement te realiseren, waardoor de waarde van de onderneming boven de prijs stijgt die de overnemer voor de activa heeft moeten betalen. In dit opzicht is het risico voor Van Drimmelen groot. Haar povere rendement maakt haar immers een interessante prooi voor overname. Een overname zou uiteraard meteen ook het einde betekenen van het patronagesysteem!

12.7 Van Drimmelen: een effectiviteitdiagnose.

Net als we dat bij de Jongeneel-*case* gedaan hebben, kijken we ook bij de Van Drimmelen-*case*, in hoeverre deze organisatie als effectief te beschouwen is. Dit doen we wederom aan de hand

van de eerder gehanteerde effectiviteitscriteria.

In tabel 62 geven we de resultaten voor Houtgroep Van Drimmelen weer:

Van Drimmelen (Real Case)				
	Waarde	Gewicht	Score	
Financiële meerwaarde	-18	1		-18
RTV ²³⁴	0,50%	5	-10	
Arbeidsquote	3500%	4	-8	
Marktaandeel	constant	4	0	
Efficiency	-8	1		-8
Omloopsnelheid ²³⁵	2,8	4	-4	
Debiteurendagen	61	4	-8	
ISO-certificering	Ja	4	4	
Norm beoordeling	75%	3	0	
Behoeftievoorziening	9	1		9
Marktconforme prijs	Ja	4	0	
Klanttevredenheid	Ja	5	0	
Leverbetrouwbaarheid	Ja	5	0	
Just-In-Time leveranties	Ja	5	5	
ISO-certificering	Ja	4	4	
Zelfhandhaving	4	1		4
Organisatie aanpassing	Ja	4	0	
Loopbaanmanagement	nee	4	0	
Nieuwe producten	Ja	4	4	
Nieuwe diensten	nee	3	0	
Satisfactie	12	1		12
Salaris	CAO	4	0	
Loopbaanmanagement	nee	4	0	
Kwaliteitssysteem	QM en ISO	4	8	
Arbeidscondities	wel ARBO	4	0	
Ziekteverzuim	5%	4	4	
Totale score				-1

Tabel 62: effectiviteitscore Van Drimmelen.

Als we tabel 62 bekijken dan vallen drie vrij extreme scores op:

- ♦ een RTV van slechts ca. 0.50%, is extreem laag. Voor de door ons onderzochte periode geldt dat een ‘normaal’ RTV minimaal 1.5 maal de bankrente zou moeten bedragen, hetgeen in dit

²³⁴ Rentabiliteit van het Totale Vermogen.

²³⁵ Omloopsnelheid voorraden.

geval betekent dat een normaal resultaat zou moeten zijn: $1.5 \times 6.75\%^{236} = 10.12\%$! Het financiële resultaat van Van Drimmelen is dus uiterst zwak.

- ♦ het arbeidsquote, ofwel de verhouding tussen bruto winst en personeelskosten, is met 3500% abnormaal hoog! Een ‘normaal’ percentage zou zijn: minder dan 50% (zie paragraaf 4.6.1). Een dergelijk hoog arbeidsquote als Van Drimmelen laat zien draagt enorm negatief bij aan het financiële rendement van het bedrijf. In feite wordt hier de lage RTV in belangrijke mate veroorzaakt door het hoge arbeidsquote. De verklaring voor dit merkwaardig hoge arbeidsquote moet in dit geval niet uitsluitend gezocht worden in de personeelskosten, maar vooral ook in een extreem lage bruto winst, die verklaard kan worden uit de te hoge kosten, mede veroorzaakt door allerlei getroffen *voorzieningen*²³⁷-die in het geval van Van Drimmelen over de periode 1989-1996 gemiddeld ca. f7.000.000,- per jaar²³⁸ bedragen. Als er geen sprake zou zijn van voorzieningen, die immers drukken op de overige kosten, en in het geval van Van Drimmelen die overige kosten terug zou dringen met f7.000.000,- tot f1.404.680,-, dan zou de brutowinstmarge (zie Du Pont schema, figuur 17) 11.48% bedragen (!) i.p.v. de werkelijke 0.35%, waardoor het uiteindelijke RTV op 15.58% zou uitkomen, en dus zeer acceptabel is bij een gemiddelde effectieve bankrente over diezelfde periode van ca. 7%²³⁹, immers meer dan 2 maal de bankrente! De voorzieningen zijn hier dus het probleem. Van Drimmelen treft blijkbaar²⁴⁰ zulke hoge voorzieningen ter bestrijding van verwachte risico 's in de sfeer van debiteuren, voorraden en latente belastingvoorzieningen. De vordering op debiteuren in de periode 1989-1997 is gemiddeld f12.000.000,- per jaar²⁴¹, waarmee Van Drimmelen in feite haar klanten financiert, maar voor deze financiële dienstverlening, blijkend uit de cijfers, niet een vergoeding ontvangt. Daarnaast bedraagt de gemiddelde voorraadhoogte in geld over de periode 1989-1997 ca. f18.000.000,- per jaar²⁴², met een gemiddelde omloopsnelheid van die voorraden over dezelfde periode van 2.82 per jaar²⁴³. Doordat houtprijzen op de wereldmarkt de neiging hebben nogal te schommelen (verband houdend met valutaschommelingen) is het hebben van grote voorraden een speculatieve zaak. Daarnaast treft Van Drimmelen in de betreffende periode gemiddeld per jaar een voorziening van f5.000.000,- voor latente belastingverplichting²⁴⁴. Deze voorziening is gericht op het vooruitschuiven van een toekomstige belastingverplichting. Immers, alle voorzieningen zijn omgeven met een zekere verplichting in de toekomst (dit in tegenstelling tot *reserves*, die omgeven zijn met toekomstige ónzekeure gebeurtenissen). Debiteuren, voorraden en voorzieningen vormen hiermee waarschijnlijk het échte probleem

²³⁶ Dit is de gemiddelde rente op termijnsparrekeningen met een opzegtermijn van 4 jaar, d.w.z. de hoogst mogelijke bankrente, over de periode 1984-1997. Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek.

²³⁷ Onder het treffen van voorzieningen verstaat men in de bedrijfsconomie: "Het ten laste van het (periode-, haakjes RvO)resultaat brengen van bedragen op grond van de waarschijnlijkheid dat-in samenhang met gebeurtenissen, bedrijfsactiviteiten en boekhoudkundige operaties die zich in de beschouwde periode hebben voorgedaan-bepaalde schulden (bijvoorbeeld: aan de fiscus) zullen ontstaan, bepaalde schaden zullen worden geleden, en/of bepaalde vorderingen oninbaar blijken te zijn en/of bepaalde voorraden onverkoopbaar (incourant) zullen blijken te zijn. Noch het tijdstip waarop, noch het bedrag waarvoor de voorzieningen zullen worden aangesproken, is met zekerheid bekend. Voorzieningen hebben het karakter van voorwaardelijke schulden (o.a. zgn. latente belastingsschulden; verplichtingen uit hoofde van verleende garanties), van voorwaardelijke (geaccumuleerde) afschrijvingen (op zgn. dubieuze vorderingen en incurante voorraden) of van voorwaardelijk eigen vermogen (nl. het boekhoudkundig oormerken van een deel van het eigen vermogen als zijnde bestemd voor het dekken van uit bijzondere risico 's voortvloeiende verplichtingen; bijvoorbeeld: zgn. assurantie in eigen beheer, veelal aangeduid als "assurantie-eigen-risico")" (Bouma, 1980: 56).

²³⁸ Bron: jaarrekeningen 1989-1997.

²³⁹ Bron: CBS.

²⁴⁰ Bron: jaarrekeningen 1989-1997.

²⁴¹ Ibidem.

²⁴² Ibidem.

²⁴³ Ibidem.

²⁴⁴ Deze hoge voorziening zou in het geval van Van Drimmelen eventueel kunnen duiden op een liquiditeitsprobleem.

voor Van Drimmelen. Voor een familiebedrijf als Van Drimmelen, dat geen last heeft van aandeelhoudersdruk om steeds hoge financiële rendementen te realiseren, hoeft e.e.a. nog niet zeer problematisch te zijn. Echter, juist door die lage financiële rendementen is Van Drimmelen, zoals we eerder geconstateerd hebben, een interessante overnamekandidaat. Nieuw management zou wel eens in staat kunnen zijn met dezelfde activa een beter resultaat neer te zetten, waardoor het bedrijf vervolgens met winst verkocht zou kunnen worden. Om overname, en daarmee verlies aan zelfstandigheid, te vermijden zou dan toch gestreefd moeten worden naar een hoger financieel rendement.

- ♦ met een debiteurendagen aantal van 61 scoort Van Drimmelen eveneens zéér slecht. Immers haar eigen betalingsvoorwaarden stipuleren een betalingstermijn van 30 dagen. Deze wordt dus met maar liefst 100% overschreden!

In de volgende paragraaf zullen we de totale prestatie van Houtgroep Van Drimmelen overzien.

12.8 Conclusie.



Effectiviteitscriterium	Score	Prestatieklasse
Financiële meerwaarde	-18	Is een relatieve ²⁴⁵ bad performer (-40%)
Efficiency	-8	Is een relatieve under performer (-17%)
Behoeftievoorziening	9	Is een relatieve excellent performer (40%)
Zelfhandhaving	4	Is een relatieve over performer (27%)
Satisfactie	12	Is een relatieve excellent performer (33%)

Tabel 63: prestatie Houtgroep Van Drimmelen.

Op de gebieden financiële meerwaarde en efficiency wordt niet goed gepresteerd. Tevreden personeel en een markt- en klantgerichte benadering leiden op zichzelf **niet** tot een succesvolle organisatie.

Bekijken we de totaal score van Van Drimmelen uit tabel 63 aan de hand van de definitie van Keuning/Eppink (1997:28), die een bedrijf als succesvol beschouwen dat positief scoort op **alle** effectiviteitsgebieden, zoals we dat ook bij Jongeneel gedaan hebben, én aan de hand van onze definitie uit hoofdstuk 4: *een onderneming die er binnen het kader van de vrije marktmechanismen in slaagt een financieel rendement te behalen dat in relatie tot de kosten als goed beschouwd mag worden*, dan is Van Drimmelen uiteraard een **niet**- succesvolle organisatie. Deze ineffectiviteit wordt in het geval van de Van Drimmelen organisatie veroorzaakt door slechte scores op de effectiviteitscriteria *Financiële meerwaarde* en *Efficiency* (het valt op dat dit eveneens het geval is bij Jongeneel).

Van Drimmelen scoort met name erg slecht op de kengetallen *RTV*, *arbeidsquote* en *debiteurendagen*. Hierbij valt op dat dit patroon nagenoeg identiek is aan dat van Jongeneel, zij het dan dat de scores van Van Drimmelen beter zijn voor *Efficiency* en slechter voor *Financiële meerwaarde*. Het grootste probleem van Van Drimmelen, zoals dat ook blijkt uit het Du Pont schema (figuur 16) vormen de personeelskosten. Teneinde het RTV op een acceptabele waarde te krijgen zullen de personeelskosten aanzienlijk verlaagd moeten worden.

Ten aanzien van de verbetering van de score op *debiteurendagen* geldt dat, net als bij Jongeneel, gerichte aandacht door bijvoorbeeld opleiding en training hier relatief gemakkelijk soelaas zal bieden.

Het is futiel voor Van Drimmelen om te streven naar een *excellent* prestatie op *Financiële Meerwaarde*, meer voor de hand liggend is het om de meetlat te leggen op een *normal* prestatie op dat gebied.

Met betrekking tot de effectiviteitsgebieden *behoeftevoorziening* en *satisfactie* kan zonder meer gesteld worden dat Van Drimmelen daarin reeds uitstekend presteert.

²⁴⁵ Bij de relatieve effectiviteitscriteria nemen we het normbereik van een effectiviteitscriterium als noemer in de verhouding tussen het normbereik en de score voor dat effectiviteitscriterium.

Zoals we al eerder constateerden is de strategie van Van Drimmelen niet in eerste instantie gericht op hoge rendementen. De aard van het familiebedrijf houdt in dat de strategie vooral gericht is op continuïteit en een goed bestaansrecht voor zowel werkgevers als werknemers het ‘sociaal kapitaal’, zie figuur 3, 2.2.). Van Drimmelen voert met succes een impliciet beleid gericht op patronage. In deze zaken moet Van Drimmelen zeker als succesvol aangemerkt worden!

13 Jongeneel versus Houtgroep Van Drimmelen: een effectiviteitsvergelijking.

13.1 Inleiding.

In de hoofdstukken (11 en 12) betreffende de Jongeneel-organisatie en de Van Drimmelen-organisatie hebben we beide bedrijven onderworpen aan een effectiviteitsdiagnose. De resultaten die dat opleverde zetten we hieronder, naast die van een fictieve *worst*- en *best case*, nog eens op een rijtje.

13.2 De eindvergelijking: effectiviteitscores.

In tabel 64 geven we een totaaloverzicht aangaande de prestatie van Jongeneel en Van Drimmelen in onderlinge vergelijking en in vergelijking met fictieve *best*- en *worst cases*.

Case	Eff. ²⁴⁶ Score	bad -30%	Under -10%	normal 0%	over 10%	excellent 30%
Best case	56%					
Jongeneel	1%					
Van Drimmelen	-1%					
Worst case	-44%					

Tabel 64: eindvergelijking effectiviteitscore.

Beide bedrijven zijn volgens onze effectiviteitsdiagnose met een score van respectievelijk 1 en -/1% **normaal succesvol**. Hierbij dient echter aangemerkt te worden dat, zoals we in hoofdstuk 11 gezien hebben, Jongeneel een duidelijk beter financieel resultaat laat zien dan Van Drimmelen (respectievelijk *under performer* vs. *bad performer*). *Bottom line* presteert Jongeneel dus beter dan Van Drimmelen. Daar staat tegenover dat Van Drimmelen door uitstekende scores op de effectiviteitsgebieden behoeftevoorziening, zelfhandhaving en satisfactie zowel voor haar personeel als voor haar klanten een betere prestatie neerzet dan Jongeneel.

Aangezien de cijfers die voor de meting gebruikt zijn betrekking hebben op een lange periode van globaal tien jaar, kunnen we constateren dat beide ondernemingen er in geslaagd zijn een normaal resultaat in relatie tot hun inspanningen neer te zetten over een langere periode. Zij het dan dat Houtgroep Van Drimmelen indien zij externe aandeelhouders zou hebben, gedwongen zou worden een hoger RTV te behalen. Beider resultaat is echter te zwak op het moment dat de economische situatie tegen gaat zitten. Energie dient in beide gevallen gericht te zijn op het bereiken van op zijn minst de status van *over performer*.

Voor wat betreft de strategie van beider bedrijven is er echter sprake van een fundamenteel verschil. De Jongeneel-organisatie wordt in feite door haar externe aandeelhouders gedwongen een acceptabel financieel rendement te halen. Hier is haar strategie op afgestemd. Dat wil zeggen dat de belangen van de aandeelhouders van doorslaggevende betekenis zijn. Indien de Jongeneel-organisatie er niet in slaagt het financiële rendement op een voldoende niveau te krijgen, dan zullen de aandeelhouders, in de vorm van de Amerikaanse moedermaatschappij DELI Universal,

²⁴⁶ De verhouding tussen effectiviteitscore en het normbereik uitgedrukt in een percentage daarvan.

ongetwijfeld de directie dwingen een andere koers in te zetten die er wel in slaagt het beoogde rendement te verwezenlijken. Een dergelijke koers zou in kunnen houden dat de aandeelhouders de aanzienlijke waarde van het onroerend verzeilverd willen zien en vervolgens de rest van het bedrijf verkopen aan geïnteresseerde partijen, zoals bijv. een grote concurrent of een buitenlandse toeleverancier die in Nederland over zijn eigen distributienetwerk wil beschikken. Een andere optie zou zijn de organisatie om te vormen tot een franchise-organisatie, waarbij de managers van de regionale vestigingen de kans wordt geboden *franchisenemer* te worden. Hierdoor kan het dure centrale apparaat voor een groot deel verdwijnen, waardoor de kosten op een aanvaardbaar niveau komen en dus het financiële rendement aanzienlijk vergroot kan worden.

De strategie van Houtgroep Van Drimmelen, ofschoon impliciet, is een geheel andere, als gevolg van het feit dat het hier een familiebedrijf betreft zonder externe aandeelhouders. Van Drimmelen hoeft om te overleven geen hoge financiële rendementen te halen. Haar impliciete beleid is niet, zoals dat bij Jongeneel het geval is, primair gericht op het vergroten van het economisch rendement van de onderneming. De directie streeft vooral continuïteit en werknemerstevredenheid na. Een sterk lokaal geworteld bedrijf als Houtgroep Van Drimmelen lijkt in feite op een patronagesysteem v.w.b. haar personeelsmanagement, met een sterke wederzijdse afhankelijkheid tussen, in dit geval, werkgever en werknemer. De werkgever heeft in een dergelijk systeem vooral belang bij loyaliteit en continuïteit en de werknemer heeft eveneens belang bij continuïteit en welzijn in de vorm van redelijke beloning en *jobsecurity*. Beide zaken worden door Houtgroep Van Drimmelen gewaarborgd. In ruil daarvoor beschikt de organisatie over loyale, gemotiveerde medewerkers met lange dienstverbanden.

Doordat de directie zich tevreden kan stellen met een goed inkomen en een hoge waarde van het bedrijf in de vorm van onroerend goed, is men niet genoodzaakt forse reorganisaties door te voeren teneinde een hoog financieel rendement te behalen. Hoge kosten hoeven in dit geval evenmin gemaakt te worden, waardoor het bedrijf in staat blijft goed te kunnen concurreren op haar markt. Zolang het bedrijf in handen blijft van familie is continuïteit op deze wijze gewaarborgd. Zowel werkgever als werknemers zijn sterk gebaat bij een dergelijke strategie. In dit opzicht mag Van Drimmelen als een succesvol bedrijf gelden dat op deze wijze uitstekend geëquipeerd is om in de traditionele houtbranche te blijven opereren. Echter, juist door haar lage rendement is Van Drimmelen een interessante overnamekandidaat. Een nieuw management is veelal in staat in dergelijke gevallen met dezelfde activa een beter rendement te realiseren, waardoor de waarde van de onderneming verhoogd wordt tot boven de prijs die de overnemer er voor heeft moeten betalen. Het risico voor Van Drimmelen, en soortgelijke bedrijven, is dus behoorlijk groot! Waarschijnlijk eindigt het lang succesvol gebleken patronagesysteem dan ook met de huidige directie.



14 De prestatie van personeelsmanagement.

In dit hoofdstuk zullen we de centrale vraag beantwoorden in hoeverre personeelsmanagement bijdraagt aan de effectiviteit van organisaties, in dit geval onze beide *cases* Houthandel Jongeneel b.v. en Houtgroep Van Drimmelen.

14.1 Inleiding.

Het moment is aangebroken om terug te keren naar één van onze centrale vraagstellingen:

in hoeverre wordt door toepassing van personeelsmanagement in de praktijk op de vier resultaatgebieden financieel perspectief, klantperspectief, intern business perspectief en innovatie en leerperspectief (zie hoofdstuk 4) verbetering bereikt. Ofwel: in welke mate draagt personeelsmanagement bij aan het succes (of het ontbreken daarvan) van een onderneming?

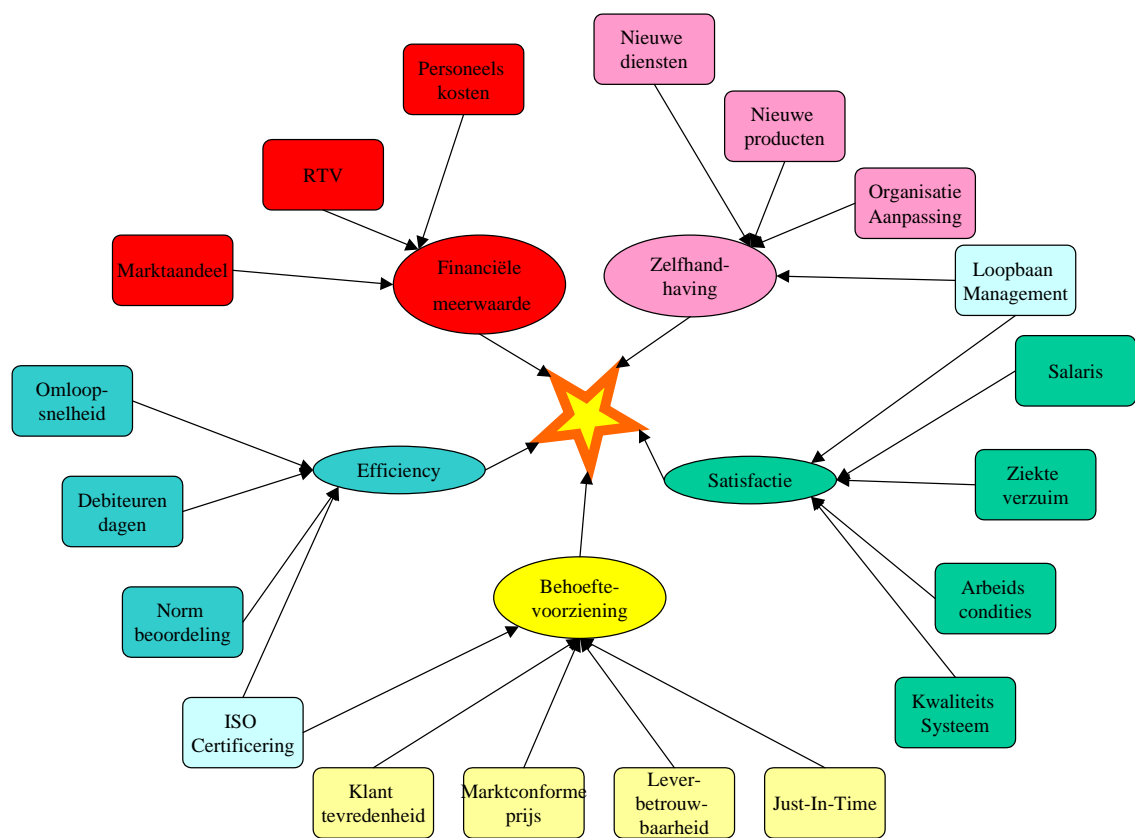
We zullen deze vraagstelling plaatsen binnen het kader van onze twee *case studies*, waarvan we in het vorige hoofdstuk geconstateerd hebben dat het hier twee normaal succesvolle (*normal* prestatie) organisaties betreft. We spreken hier echter de verwachting uit dat de prestatie van het P-Management van beide ondernemingen minder zal zijn dan hun *overall* prestatie, vooral gezien de personeelskosten van beide organisaties en hun ongunstige arbeidsquote.

Vooreerst zullen we hier een model presenteren waarmee we de invloed van personeelsmanagement op de effectiviteit van een profit-onderneming kunnen meten.

14.2 Opzet en design van een meetinstrument ter bepaling van de effectiviteit van personeelsmanagement binnen profit-organisaties.

In concrete zin willen we weten in welke mate personeelsmanagement in staat is (geweest) invloed uit te oefenen op de verschillende kengetallen zoals we die geformuleerd hebben ten behoeve van de effectiviteitdiagnose die we voor de *case studies* Jongeneel en Houtgroep Van Drimmelen gesteld hebben.

In figuur 17 geven we een overzicht van alle effectiviteitscriteria en –kengetallen in hun onderlinge samenhang. Uit deze figuur komen de kengetallen naar voren die de betreffende *effectiviteitscriteria* beïnvloeden, die op hun beurt weer bijdragen aan de totale prestatie van de organisatie. In dit hoofdstuk zullen we de mate van invloed die p-management heeft op de verschillende effectiviteitscriteria en –kengetallen bepalen om zodoende de prestatie van PM te kunnen bepalen.



Figuur 17: kengetallen en hun verband met effectiviteitscriteria.

14.3 Succesvol personeelsmanagement: een verdere definiëring.

Wanneer spreken we nu van al of niet succesvol personeelsmanagement? Vooraleer we ons meetinstrument ter bepaling van het succes van personeelsmanagement verder introduceren, zullen we hier de definitie voor succesvol personeelsmanagement zoals we die reeds in hoofdstuk 4 geformuleerd hebben herhalen:

succesvol personeelsmanagement is dan, personeelsmanagement dat in staat is, in voldoende mate, blijkend uit een *normal- over- of excellent* prestatie, de effectiviteitsgebieden *financiële meerwaarde; efficiency; behoeftevoorziening; zelfhandhaving*; en *satisfactie* te beïnvloeden. Hierbij hanteren we de theorie van ‘hard’ HRM²⁴⁷, d.w.z. dat voornamelijk economische doelstellingen het uitgangspunt vormen voor de bepaling van de kwaliteit van het personeelsmanagement.

Net als we dat eerder gedaan hebben bij de bepaling van de effectiviteit van een organisatie, zullen we nu een meetinstrument presenteren waarmee we de effectiviteit of het succes van personeelsmanagement kunnen meten ten behoeve van de door ons onderzochte organisaties Jongeneel en Houtgroep Van Drimmelen.

14.4 Het meetinstrument ter bepaling van de mate van succes van personeelsmanagement.

We verfijnen eerst het kader waarbinnen we het succes van personeelsmanagement willen meten, door dié kengetallen uit het model te verwijderen waarop personeelsmanagement geen invloed heeft. Dit zijn, zoals we in de vorige paragraaf reeds gezien hebben (zie tabel 40), respectievelijk de kengetallen *marktaandeel; omloopsnelheid voorraden; marktconforme prijs; leverbetrouwbaarheid; just-in-time leveranties; nieuwe producten; en nieuwe diensten.*

Vervolgens zullen we een succesprestatieclassificatie maken, die conform de effectiviteitsprestatieclassificatie uit hoofdstuk 10, onderverdeeld is in *bad performer; under performer; normal performer; over performer* en *excellent performer*, zoals in tabel 65:

Prestatieklassen				
Bad	under	normal	over	excellent

Tabel 65: prestatieklassen.

²⁴⁷ Zie D. Vloeberghs, Human resource management. Visie, strategieën en toepassingen. Acco. Leuven/Amersfoort, 1990 (4^e dr.).

14.5 Personeelsmanagement bij Jongeneel b.v.: Key Success Factor of Key Risk Factor.

In tabel 66 geven we de score weer van Jongeneel v.w.b. de prestatie van het p-management. De score is het resultaat van de vermenigvuldiging van het PM-gewicht van de tweede kolom met de *effectiviteitscore* uit de eerste kolom. Voor de wijze waarop effectiviteitscores en PM-gewichten tot stand zijn gekomen zie hoofdstuk 10.

Jongeneel²⁴⁸	(Real Case)			
	Score	PM-gewicht ²⁴⁹	PM-Score	
Financiële meerwaarde	-7,75	1		-7,75
RTV	-1	3,75	-3,75	
Arbeidsquote	-1	4	-4	
Efficiency	-10	1		-10
Debiteurendagen	-2	2	-4	
ISO-certificering	0	1	0	
Norm beoordeling	-2	3	-6	
Behoeftievoorziening	0	4		0
Klanttevredenheid	0	2,5	0	
ISO-certificering	0	1	0	
Zelfhandhaving	8	1		8
Organisatie aanpassing	0	3	0	
Loopbaanmanagement	2	4	8	
Satisfactie	12	1		12
Salaris	1	4	4	
Loopbaanmanagement	2	4	8	
Kwaliteitssysteem	0	1	0	
Arbeidscondities	-1	3	-3	
Ziekteverzuim	1	3	3	
Totale PM-score				2,25

Tabel 66: bijdrage PM score Jongeneel.

²⁴⁸ In deze tabel zijn niet de kengetallen opgenomen waarvan vastgesteld is dat het P-Management er géén invloed op heeft.

²⁴⁹ Het PM-Gewicht is een percentage van het efficiencykengetal gewicht.



14.6 Conclusie.

In tabel 67 geven we nu de totaalscore van de PM-prestatie van Jongeneel weer:

Effectiviteitscriterium	Score	Prestatieklasse
Financiële meerwaarde	-7,75	Is een relatieve ²⁵⁰ under performer (-25%)
Efficiency	-10	Is een relatieve bad performer (-50%)
Behoeftievoorziening	0	Is een relatieve normal performer (4%)
Zelfhandhaving	8	Is een relatieve excellent performer (100%)
Satisfactie	12	Is een relatieve excellent performer (80%)

Tabel 67: PM-prestatie Jongeneel.

Het personeelsmanagement van Jongeneel scoort op zowel *financiële meerwaarde* als *efficiency* ruim onder de maat. Met name de twee kengetallen, *arbeidsquote* en *normbeoordeling*, behorend bij de effectiviteitscriteria *financiële meerwaarde* en *efficiency*, zijn bij uitstek kengetallen die door personeelsmanagement beïnvloed kunnen worden. De prestatie van Jongeneel op die kengetallen, respectievelijk -/-4 en -/-6 is ruim onvoldoende en verdient derhalve grote aandacht.

Uit tabel 67 blijkt dat personeelsmanagement voor de effectiviteitsgebieden *financiële meerwaarde* en *efficiency* vooral geldt als een *key risk factor*! Zij blijkt immers in staat door een negatieve score op die kengetallen het RTV sterk negatief te beïnvloeden. En een consequent te lage RTV leidt onherroepelijk tot drastische ingrepen zoals sterke reductie van de personeelskosten door gedwongen ontslagen. In het onderhavige geval dient het personeelsmanagement van Jongeneel zich met name -en met meer succes dan tot nu toe- op die twee belangrijke kengetallen te richten.

Om gedwongen ontslagen te voorkomen dient een behoudend aannamebeleid, in combinatie met beteugeling van het inflatoire loonebouw, samen te gaan met een verhoging van de efficiency. Immers de effectiviteitsgebieden *behoeftevoorziening*, *zelfhandhaving* en *satisfactie* worden vanuit personeelsmanagementperspectief goed ingevuld.

Gezien het feit dat de arbeidsquoteproblematiek al sinds jaar en dag tot de belangrijkste aandachtsgebieden van het management van Jongeneel behoort, kunnen we constateren dat het personeelsmanagement nog niet de juiste benaderingswijze van deze problematiek heeft gevonden.

Echter, zoals we zullen zien in tabel 72, komt de *overall* prestatie van Jongeneel uit ons onderzoek als *normal* uit de bus. Dit resultaat is vnl. toe te schrijven aan de goede prestatie op de *effectiviteitsgebieden: behoeftevoorziening, zelfhandhaving en satisfactie*.

²⁵⁰ Bij de relatieve effectiviteitscriteria nemen we het normbereik van een effectiviteitscriterium als noemer in de verhouding tussen het normbereik en de score voor dat effectiviteitscriterium.

14.7 Personeelsmanagement bij Houtgroep Van Drimmelen: Key Success Factor of Key Risk Factor.

In tabel 68 geven we de score weer van Van Drimmelen v.w.b. de prestatie van het p-management. De PM-score is het resultaat van de vermenigvuldiging van het PM-gewicht van de tweede kolom met de *effectiviteitscore* uit de eerste kolom. Voor de wijze waarop effectiviteitscores en PM-gewichten tot stand zijn gekomen zie hoofdstuk 10.

Van Drimmelen ²⁵¹	(Real Case)			
	Score	PM-gewicht ²⁵²	PM-Score	
Financiële meerwaarde	-15,5	1		-15,5
RTV	-2	3,75	-7,5	
Arbeidsquote	-2	4	-8	
Efficiency	-3	1		-3
Debiteurendagen	-2	2	-4	
ISO-certificering	1	1	1	
Norm beoordeling	0	3	0	
Behoeftievoorziening	1	1		1
Klanttevredenheid	0	4	0	
ISO-certificering	1	1	1	
Zelfhandhaving	0	1		0
Organisatie aanpassing	0	3	0	
Loopbaanmanagement	0	4	0	
Satisfactie	5	1		5
Salaris	0	4	0	
Loopbaanmanagement	0	4	0	
Kwaliteitssysteem	2	1	2	
Arbeidscondities	0	3	0	
Ziekteverzuim	1	3	3	
Totale PM-score				-12,5

Tabel 68: bijdrage PM score Van Drimmelen.

²⁵¹ In deze tabel zijn niet de kengetallen opgenomen waarvan vastgesteld is dat het P-Management er géén invloed op heeft.

²⁵² Het PM-Gewicht is een percentage van het efficiencykengetal gewicht.



14.8 Conclusie.

In tabel 69 geven we nu de totaalscore van de PM-prestatie van Van Drimmelen weer:

Effectiviteitscriterium	Score	Prestatieklasse
Financiële meerwaarde	-15,5	Is een relatieve ²⁵³ bad performer (-50%)
Efficiency	-3	Is een relatieve under performer (-14%)
Behoeftievoorziening	1	Is een relatieve over performer (29%)
Zelfhandhaving	0	Is een relatieve normal performer (0%)
Satisfactie	5	Is een relatieve excellent performer (33%)

Tabel 69: scores Van Drimmelen op de effectiviteitscriteria.

Het personeelsmanagement van Houtgroep Van Drimmelen blijkt vooral op *financiële meerwaarde* zeer slecht (-/-15,5) te scoren. Een belangrijk kengetal hierbij, de *arbeidsquote*, score -/-8, is kwalitatief ver beneden peil (*worst case*). Derhalve lijkt hier een noodgreep geboden met betrekking tot de personeelskosten ten einde de *RTV* op een acceptabel niveau te krijgen. Echter, zoals we reeds eerder gezien hebben (zie hoofdstuk 12) is de strategie van Van Drimmelen niet primair gericht op financieel rendement. Het instandhouden van het traditionele familiebedrijf en de positie daarbinnen van de werknemers wordt kennelijk van groter belang geacht dan het behalen van een gezond financieel rendement. Het ongunstige arbeidsquote wordt waarschijnlijk voor een niet onbelangrijk deel veroorzaakt door de vergoeding die de directie ontvangt voor haar diensten.

Het verschijnsel doet zich hier voor dat op het effectiviteitsgebied *Satisfactie* relatief hoog gescoord wordt. Dat wil zeggen dat er kennelijk vanuit personeelsmanagement een behoorlijke zorg voor het welzijn van de medewerkers bestaat. Dit past geheel in lijn met de impliciete strategie van de onderneming die er vooral op gericht is het patronagesysteem in stand te houden. Deze strategie wordt dus zeer succesvol toegepast. Zoals ook blijkt uit de score is men binnen de Van Drimmelen-organisatie niet gericht op HR-instrumenten als Management Development en loopbaanbegeleiding.

Voor Van Drimmelen is personeelsmanagement veelmeer een ondersteuning voor het impliciete patronagebeleid. Dit betekent dat de medewerkers weliswaar tevreden moeten zijn (Van Drimmelen scoort hoog op *satisfactie*) maar een beleid gericht op de ontwikkeling van management vanuit eigen gelederen is niet nodig. Indien mogelijk worden de hoogste managementfuncties ingevuld vanuit de eigen familie²⁵⁴. Het is voor Van Drimmelen goedkoper om in deze strategie middle management via *headhunters* binnen te halen dan daarvoor een duur

²⁵³ Bij de relatieve effectiviteitscriteria nemen we het normbereik van een effectiviteitscriterium als noemer in de verhouding tussen het normbereik en de score voor dat effectiviteitscriterium.

²⁵⁴ Twee zoons van de beide directeuren werken in het bedrijf.

MD-programma op te tuigen.

Terugblikkend op de arbeidsquote moeten we echter wel constateren dat zelfs een goed gemotiveerd werknemersbestand het niet vermag een uit de hand gelopen loongebouw te compenseren in de uiteindelijke financiële meerwaarde. De conclusie lijkt dan ook gerechtvaardigd dat personeelsmanagement een breder belang heeft dan alleen het welzijn van de medewerkers. Wat dit punt betreft lijkt het personeelsmanagement van Houtgroep Van Drimmelen zich nog te bevinden in het stadium van professionalisering (Jansen, 1996:38) uit de jaren '60. Het ligt voor de hand aan te nemen dat indien Houtgroep Van Drimmelen eventueel door overname op zou houden te bestaan als familiebedrijf dat nieuwe eigenaars drastisch het mes zullen zetten in de personeelskosten.

Al met al kan het personeelsmanagement bij Houtgroep Van Drimmelen aan de hand van onze scores beschouwd worden als een *Key Risk Factor*: zij is immers in staat gebleken in belangrijke mate negatief bij te dragen aan het bedrijfsresultaat. Wij voegen hier echter aan toe dat indien Van Drimmelen blijft voortbestaan als familiebedrijf, deze vorm van personeelsmanagement, in belangrijke mate bepaald door directie en niet door P & O, mogelijk zelfs de meest geschikte is! Immers, zowel werkgevers als werknemers hebben belang bij het voortbestaan van het door Van Drimmelen gehanteerde impliciete patronagebeleid.

Bekijkt men Van Drimmelen in vergelijking met Jongeneel (en bezien in het kader van de gehele branche) dan kan men vaststellen dat er binnen de Nederlandse Houthandelsbranche twee p-beleidsprofielen bestaan:

- ◆ p-beleid primair gericht op kostenreductie ('hard' HRM; Jongeneel c.s.)
- ◆ p-beleid primair gericht op patronage ('zacht' HRM; Van Drimmelen c.s.).

Vooralsnog lijkt het er op dat het patronagesysteem, zeker voor familiebedrijven binnen de Nederlandse Houthandelsbranche, een systeem is dat ook in de toekomst nog een functionele rol kan spelen.

14.9 Personeelsmanagement bij Jongeneel en Van Drimmelen in vergelijk met worst- en best case.

In deze paragraaf vergelijken we de uitkomsten van Jongeneel en Van Drimmelen met een hypothetische *worst* (Houthandel 'De Populier')- en een hypothetische *best case* (Houthandel 'De Eik'), zoals we die eerder in hoofdstuk 10 geïntroduceerd hebben. De vergelijking dient om aan te geven waar Jongeneel en Van Drimmelen zich voor wat betreft de prestatie van hun personeelsmanagement t.o.v. theoretische, maar desondanks realistische²⁵⁵, uitersten bevinden.

Een worst case ('De Populier') van het geschetste niveau in tabel 70 is zeker aan te treffen binnen de Nederlandse Houthandelsbranche, evenals een best case ('De Eik') die overeenkomt met de kenmerken zoals wij die beschreven hebben in tabel 71.

²⁵⁵ De auteur heeft op grond van zijn eigen ervaring en op grond van gesprekken met diverse managers (zie hoofdstuk 18) binnen de branche een inschatting gemaakt van de mogelijk beste en slechtste waarden van de verschillende effectiviteitskengetallen die binnen de branche zouden kunnen voorkomen. Op basis daarvan zijn de fictieve bedrijven 'De Populier' en 'De Eik' ten tonele gevoerd.

De Populier ²⁵⁶	worst case			
	Score	PM-gewicht ²⁵⁷	PM-Score	
Financiële meerwaarde	-15,5	1		-15,5
RTV	-2	3,75	-7,5	
Arbeidsquote	-2	4	-8	
Efficiency	-10	1		-10
Debiteurendagen	-2	2	-4	
ISO-certificering	0	1	0	
Norm beoordeling	-2	3	-6	
Behoeftievoorziening	-2,5	1		-2,5
Klanttevredenheid	-1	2,5	-2,5	
ISO-certificering	0	1	0	
Zelfhandhaving	-3	1		-3
Organisatie aanpassing	-1	3	-3	
Loopbaanmanagement	0	4	0	
Satisfactie	-9	1		-9
Salaris	0	4	0	
Loopbaanmanagement	0	4	0	
Kwaliteitssysteem	0	1	0	
Arbeidscondities	-1	3	-3	
Ziekteverzuim	-2	3	-6	
Totale PM-score				-40

Tabel 70: bijdrage PM-score Worst Case.

Voor de wijze waarop effectiviteitscores en PM-gewichten tot stand zijn gekomen zie hoofdstuk 10 voor een uitgebreide onderbouwing en beschrijving.

²⁵⁶ In deze tabel zijn niet de kengetallen opgenomen waarvan verondersteld werd dat het P-Management er géén invloed op heeft.

²⁵⁷ Het PM-gewicht is een percentage van het efficiencykengetal gewicht .

De Eik ²⁵⁸	(best case)			
	Score	PM-gewicht ²⁵⁹	PM-Score	
Financiële meerwaarde	15,5	1		15,5
RTV	2	3,75	7,5	
Arbeidsquote	2	4	8	
Efficiency	11	1		11
Debiteurendagen	2	2	4	
ISO-certificering	1	1	1	
Norm beoordeling	2	3	6	
Behoeftievoorziening	1	1		1
Klanttevredenheid	0	2,5	0	
ISO-certificering	1	1	1	
Zelfhandhaving	4	1		4
Organisatie aanpassing	0	3	0	
Loopbaanmanagement	1	4	4	
Satisfactie	16	1		16
Salaris	1	4	4	
Loopbaanmanagement	1	4	4	
Kwaliteitssysteem	2	1	2	
Arbeidscondities	0	3	0	
Ziekteverzuim	2	3	6	
Totale PM-score				47,5

Tabel 71: bijdrage PM-score Best Case.

Voor de wijze waarop effectiviteitscores en PM-gewichten tot stand zijn gekomen zie hoofdstuk 10 voor een uitgebreide onderbouwing en beschrijving.

²⁵⁸ In deze tabel zijn niet de kengetallen opgenomen waarvan vastgesteld is dat het P-Management er géén invloed op heeft.

²⁵⁹ Het PM-Gewicht is een percentage van het efficiencykengetal gewicht.

14.10 Totaaloverzicht.

In tabel 72 geven we een overzicht van de totaal score van de twee gefingeerde *cases* ‘De Eik’ en ‘De Populier’ en de twee echte *cases* Jongeneel en Van Drimmelen.

Case	PM Score ²⁶⁰	bad -30%	under -10%	normal 0%	over 10%	excellent 30%
De Eik (<i>Best case</i>)	54%					
Jongeneel (<i>real case</i>)	3%					
Van Drimmelen (<i>real case</i>)	-14%					
De Populier (<i>Worst case</i>)	-46%					

Tabel 72: PM-prestatie Jongeneel en Van Drimmelen in vergelijking met best- en worst case.

Zowel Jongeneel als Van Drimmelen zijn ver verwijderd van het optimaal bereikbare (*best case*). Echter, beide zijn ook voldoende ver verwijderd van een theoretische *worst case*. Jongeneel zet in ons onderzoek een *normal* prestatie neer v.w.b. haar personeelsmanagement. Echter, de prestatie op de effectiviteitsgebieden *financiële meerwaarde* en *efficiency* (zie tabel 67) zijn onder de maat. Jongeneel ‘s totaal score als *normal performer* wordt vooral bereikt door de goede prestaties op *zelfhandhaving* en *satisfactie* (zie tabel 67).

Van Drimmelen blijkt op personeelsmanagementgebied een *under performer* te zijn. De oorzaak hiervoor ligt vooral in de slechte prestatie op het effectiviteitscriterium *financiële meerwaarde* (zie tabel 69).

In hoofdstuk 10 hebben we een theoretisch effectiviteitsmetingsmodel geïntroduceerd, waarmee we enerzijds de prestatie van (profit)ondernemingen (hoofdstukken 11, 12 en 13) en anderzijds de prestaties van personeelsmanagement (hoofdstuk 14) empirisch hebben gemeten.

Hiermee hebben we een theoretisch prestatiemetingmodel ontwikkeld, op basis van de zgn. Balanced Score Card, waarmee verder onderzoek op het terrein van de relatie tussen prestatie en personeelsmanagement gedaan kan worden. Verder onderzoek is o.i. wenselijk om de bruikbaarheid van het model verder empirisch te toetsen en mogelijk te verfijnen.

²⁶⁰ Uitgedrukt in de verhouding tussen de PM-score en het PM-scorebereik als percentage daarvan.



15 Het 'Human Resource Role Assessment Survey'.

We sluiten onze studie af met een andere moderne theorie voor bepaling van de kwaliteit van personeelsmanagement/Human Resource Management. Ulrich (1997) heeft hiervoor een bruikbaar model ontwikkeld met bijbehorende vragenlijst. Wij presenteren Ulrich 's model hier, enerzijds ter co-validatie van ons eigen onderzoek, anderzijds om aan te geven dat er momenteel op het gebied van onderzoek naar de kwaliteit van personeelsmanagement bijzonder bruikbare modellen worden ontwikkeld, waarmee nieuwe onderzoekers hun voordeel kunnen doen. Immers, het onderzoek naar de kwaliteit en effectiviteit van personeelsmanagement verdient o.i. nog meer (wetenschappelijke) aandacht.

15.1 Inleiding.

In dit hoofdstuk zullen we de beide *cases* Houthandel Jongeneel en Houtgroep Van Drimmelen en het personeelsmanagement binnen de bedrijfstak Houthandel in zijn geheel, v.w.b. de algemene kwaliteit van het personeelsmanagement beoordelen op basis van het door Ulrich en Conner (Ulrich, 1997) ontwikkelde *Human Resource Role Assessment Survey*. In paragraaf 15.3 zullen we dit eveneens doen voor de Nederlandse Houthandelsbranche in zijn geheel.

We kijken vervolgens in hoeverre de uitkomsten van ons eigen prestatiebeoordelingsinstrument zoals we dat gebruikt hebben bij onze *case studies* (zie hoofdstukken 11, 12 en 14) overeenkomsten vertonen met de uitkomsten van het model van Ulrich en Conner. Een hoge mate van overeenkomst tussen de uitkomsten van de twee verschillende meetinstrumenten m.b.t. de kwaliteit van personeelsmanagement bij de twee *cases* maakt het aannemelijk te veronderstellen dat ons model waardevol is niet alleen voor ons eigen onderzoek, maar mogelijk ook voor onderzoek naar de kwaliteit van personeelsmanagement binnen andere bedrijven en bedrijfstakken.

15.2 Het Ulrich/Conner-model.

Welke rol(len) zal personeelsmanagement binnen de door ons onderzochte organisaties in de toekomst moeten spelen teneinde een waardevolle bijdrage te kunnen leveren aan de algemene bedrijfsdoelstellingen van die organisaties?

Personeelsmanagement zal zich, om succesvol te kunnen zijn, moeten toelagen op meerdere rollen binnen de onderneming. Zoals Ulrich (1997: 24) het formuleert: "HR professionals must fulfill both operational and strategic roles; they must be both police and partners; and they must take responsibility for both qualitative and quantitative goals over the short and long term. For HR professionals to add value tot their increasingly complex businesses, they must perform increasingly complex and, at times, even paradoxical roles."

De rollen die personeelsmanagement hierbij moet innemen zijn volgens Ulrich (1997) die van:

- ♦ *Strategic Partner* : HR-professionals die als partner, d.w.z. samen met het overige management gericht op business doelstellingen, strategie vertalen in actie, uiteindelijk gericht op: het maken van organisatieactieplannen ten behoeve van de implementatie van de

businessplannen; het nakomen van strategische beloften aan klanten, medewerkers en investeerders; steeds de eigen personeelsmanagementactiviteiten beoordelen om zodoende prioriteiten en aandachtsgebieden vast te stellen.

- ◆ *Administrative Expert* : HR-professionals gericht op het ontwerpen van efficiënte infrastructuren, zowel voor HR-processen zelf als voor het gehele bedrijfsproces. De *administrative expert* dient met name twee gebieden te beheersen:
 1. Procesverbetering;
 2. Herbezinning op ontwikkeling toegevoegde waarde, ofwel beslissen welk werk wel en niet gedaan is, waar en hoe het werk gedaan wordt en wie het werk doet.
- ◆ *Employee Champion* : HR-professionals gericht op motivatie en welzijn van medewerkers. Het gaat hier om het vinden van de juiste balans tussen eisen gesteld aan medewerkers en middelen voor die medewerkers om om te gaan met die eisen.
- ◆ *Change Agent* : HR-professionals gericht op organisatieverandering; cultuurverandering; verandering van initiatieven (ontwikkeling van nieuwe programma's, bijv. kwaliteitsmanagement, projecten en procedures). De uiteindelijke doelstellingen hierbij zijn: afstemming van bedrijfscultuur op de gewenste bedrijfsidentiteit in de markt; begrip van het proces hoe de 'neuzen in dezelfde richting' te krijgen; een bedrijfsuniform verandermodel te ontwikkelen; veranderbereidheid binnen de organisatie steeds gaande houden, zelfs te midden van veranderingsprocessen

Teneinde een goede businesspartner te worden zal de personeelsmanager alle vier de rollen moeten spelen, in plaats van zich te richten op slechts één rol. Hoe goed personeelsmanagement in die verschillende rollen is verschilt uiteraard per onderneming. Waarbij uit het onderzoek van Ulrich (1997) wel blijkt dat de meeste ondernemingen hoger scoren in de operationele (O) gebieden dan in de strategische (S) gebieden, hetgeen er op duidt dat de meeste ondernemingen nog steeds traditionele manieren van personeelsmanagement bedrijven. Het zal ons inmiddels niet verbazen dat dit ook voor onze *case studies* blijkt op te gaan.

Ulrich (1997) heeft een evaluatiemodel ontwikkeld waarmee op eenvoudige wijze bepaald kan worden hoe goed een bedrijf is met betrekking tot de verschillende rollen van het personeelsmanagement. Hoewel een bruikbaar instrument voor een "*quick and dirty scan*" van de kwaliteit van personeelsmanagement binnen organisaties, is het *Human Resource Role Assessment Survey*²⁶¹ o.i. te globaal. De vragen zijn te weinig operationeel. Ulrich's model past wat dit betreft binnen de Amerikaanse managementliteratuur die vooral gericht is op globale uitspraken. Hiermee is een dergelijke aanpak minder geschikt voor diepgaand *case study* onderzoek zoals wij dat in deze studie gepresenteerd hebben. Wij sluiten ons in dit opzicht meer aan bij de Europese/Angelsaksische benadering.

Toch willen we tot slot van deze studie onze beide *case studies* ook nog eens bekijken aan de

²⁶¹ In: D. Ulrich, *Human resource champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press. Boston 1997, vindt de geïnteresseerde lezer een uitgebreide beschrijving van de *Human Resource Role Assessment Survey* zoals wij die hier gebruikt hebben. Het is o.i. een uitstekend instrument om het personeelsmanagement van de eigen organisatie op een betrekkelijk eenvoudige en snelle manier in kaart te brengen en om de aandachtsgebieden voor de toekomst te bepalen. De vragenlijst bestaat uit 40 vragen, waarbij op elke vraag een score van 1-5 mogelijk is. Met een maximale score van 50 op elk van de vier rollen.

hand van het Ulrich-model. Hiervoor hebben wij het eerder genoemde *Human Resource Role Assessment Survey* van Dave Ulrich en Jill Conner (Ulrich, 1997: 49-52) gebruikt.

De vragenlijst operationaliseert specifieke indicatoren van personeelsmanagement concepten, activiteiten en praktijken voor de vier verschillende huidige rollen van personeelsmanagement zoals die hiervoor beschreven werden, te weten *Strategic Partner*; *Administrative Expert*; *Employee Champion*; *Change Agent*.

De vragenlijst bestaat uit 40 vragen en verschaft ons twee soorten informatie:

- I. De totaal score voor alle vier de rollen (variërend tussen 40-200) beoogt een algemene waardering van de kwaliteit van het 'product' personeelsmanagement binnen de betreffende organisatie
- II. De toekenning van de punten aan de vier verschillende personeelsmanagementrollen geeft een specifieke waardering van elk van die rollen.

In tabel 73 volgt de vragenlijst²⁶² met daarachter steeds de gemiddelde scores van Jongeneel en Houtgroep Van Drimmelen, afgerond op twee cijfers achter de komma. De uitkomsten van de vragenlijsten vormen de gemiddelden van de uitkomsten van ingevulde vragenlijsten door de eerder in deze studie genoemde 12 experts (6 Jongeneel-experts²⁶³ en 6 Van Drimmelen-experts).²⁶⁴ De verschillende personeelsmanagementactiviteiten van zowel Jongeneel als Van Drimmelen worden steeds gewaardeerd op een vijf puntsschaal (1= laag; 5 = hoog).

²⁶² We hebben hier de oorspronkelijke vragenlijst van Ulrich en Conner integraal, onvertaald overgenomen.

²⁶³ De vragenlijst is afgenomen ten tijde dat Jongeneel zich bevond in een veranderingsproces. Eén van de respondenten van Jongeneel voegde als commentaar bij de vragenlijst dan ook toe: "Het veranderingsproces heeft op dit moment bij Jongeneel een hoge belangstelling. Vóór 5 mnd. zou dit (de verschillende scores op de vragenlijst, RvO) veel geringer zijn geweest."

²⁶⁴ We hebben experts van beide organisaties gevraagd de vragenlijst in te vullen. Onder die experts waren directieleden, managers, verkoopleiders, personeelsmanagers en logistiek managers.

HR helps the organization....	Jongeneel	Van Drimmelen
1. accomplish business goals	3.33	3.66
2. improve operating efficiency	2.83	3.33
3. take care of employees' personal needs	3.33	4.33
4. adapt to change	3	3.83
HR participates in....		
5. the process of defining business strategies	2.66	3.66
6. delivering HR processes	2.83	2.83
7. improving employee commitment	2.66	3.83
8. shaping culture change for renewal and transformation	3	3.33
HR makes sure that....		
9. HR strategies are aligned with business strategy	3.33	3
10. HR processes are efficiently administered	2.66	4
11. HR policies and programs respond tot the personal needs of employees	3	4
12. HR processes and programs increase the organization's ability to change	3.16	3.83
HR effectiveness is measured by its ability to....		
13. help make strategy happen	2.83	2.83
14. efficiently deliver HR processes	3	2.83
15. help employees meet personal needs	2.83	4
16. help an organization anticipate and adapt to future issues	3.33	3.5
HR is seen as....		
17. a business partner	3.5	3.83
18. an administrative expert	2.83	3.33
19. a champion for employees	2.66	3.33
20. a change agent	2.33	3.66
HR spends time on....		
21. strategic issues	3.5	3
22. operational issues	3.83	4
23. listening and responding to employees	3.66	3.83
24. supporting new behaviors for keeping the firm competitive	3.66	3.16
HR is an active participant in....		
25. business planning	3.66	2.5
26. designing and delivering HR processes	3.83	3.33
27. listening and responding to employees	3.33	3.83
28. organization renewal, change or transformation	3.16	3.5
HR works to....		
29. align HR strategies and business strategy	3.5	3.16
30. monitor administrative processes	3.33	2.66
31. offer assistance to help employees meet family and personal needs	2.83	3.66
32. reshape behavior for organizational change	3.16	3
HR developes processes and programs to....		
33. link HR strategies to accomplish business strategy	3.33	2.33
34. efficiently process documents and transactions	3.16	2.83

35. take care of employee personal needs	3.33	3.33
36. help the organization transform itself	3.33	3
HR's credibility comes from....		
37. helping to fulfill strategic goals	3.33	2.5
38. increase productivity	3.16	3.16
39. helping employees meet their personal needs	3	4.16
40. making change happen	2.66	3.5

Tabel 73: uitkomsten vragenlijst Ulrich/Conner. Bandbreedte 1-5: 1 =laag; 5 = hoog.

Wat opvalt is dat de scores op de vragenlijst bij zowel Jongeneel als Van Drimmelen aan de hoge kant zijn. Waarschijnlijk is hier sprake van *wishful thinking* ten aanzien van de rol die personeelsmanagement in beide ondernemingen speelt. Dit hebben wij echter niet kunnen controleren. Een relatief lage score (2.33) vinden we bij Jongeneel op vraag 20 die betrekking heeft op de rol van *change agent*. Dit is kennelijk de rol die de experts het minst vinden passen bij Jongeneel.

Van Drimmelen scoort relatief laag op de vragen 25, 33 en 37 (respectievelijk 2.5, 2.33 en 2.5). deze vragen hebben vooral betrekking op de strategierol, die de experts Van Drimmelen kennelijk in mindere mate toebedelen.

Door middel van een *scoring sheet* (Ulrich/Conner), met een indeling in de vier typen HRM zoals die door Ulrich (1997) onderscheiden worden en eerder in dit hoofdstuk beschreven werden, *Strategic Partner (SP)*; *Administrative Expert (AE)*; *Employee Champion (EC)*; *Change Agent (CA)*, tellen we nu de gemiddelde uitkomsten van de vragen voor zowel Jongeneel als Van Drimmelen bij elkaar op in tabel 74.

SP			AE			EC			CA		
<i>Q</i>	<i>SJ</i>	<i>SvD</i>	<i>Q</i>	<i>SJ</i>	<i>SvD</i>	<i>Q</i>	<i>SJ</i>	<i>SvD</i>	<i>Q</i>	<i>SJ</i>	<i>SvD</i>
1	3.33	3.66	2	2.83	3.33	3	3.33	4.33	4	3	3.83
5	2.66	3.66	6	2.83	2.83	7	2.66	3.83	8	3	3.33
9	3.33	3	10	2.66	4	11	3	4	12	3.16	3.83
13	2.83	2.83	14	3	2.83	15	2.83	4	16	3.33	3.5
17	3.5	3.83	18	2.83	3.33	19	2.66	3.33	20	2.33	3.66
21	3.5	3	22	3.83	4	23	3.66	3.83	24	3.66	3.16
25	3.66	2.5	26	3.83	3.33	27	3.33	3.83	28	3.16	3.5
29	3.5	3.16	30	3.33	2.66	31	2.83	3.66	32	3.16	3
33	3.33	2.33	34	3.16	2.83	35	3.33	3.33	36	3.33	3
37	3.33	2.5	38	3.16	3.16	39	3	4.16	40	2.66	3.5
TS	32.97	30.47	TS	31.46	32.3	TS	30.63	38.3	TS	30.79	34.31

Tabel 74: verwerking uitkomsten vragenlijst Ulrich/Conner.

Q = Question

SJ = Score Jongeneel

SvD = Score Van Drimmelen

TS = Total Score

In tabel 75 geven we de scores van Jongeneel en Van Drimmelen op dat *Human Resource Role Assessment Survey*, die een resultaat zijn van het invullen van de vragenlijst van Ulrich/Conner weer:

	Strategic partner (s)	Administrative expert (o)	Employee champion (o)	Change agent (s)	Totaal score 40-200
Jongeneel b.v.	32.97	31.46	30.63	30.79	125.85
Van Drimmelen	30.47	32.3	38.3	34.31	135.38

Tabel 75: eindscores vragenlijst Ulrich/Conner.

S = strategisch

O = operationeel

1. De totaalscore geeft een totaalbeeld van de kwaliteit van dienstverlening van het personeelsmanagement van de betreffende organisatie:
 - ♦ scores ≤ 90 : Personeelsmanagement van lage kwaliteit
 - ♦ scores ≥ 160 : Personeelsmanagement van hoge kwaliteit
2. De scores op de vier rollen geven een beeld van de kwaliteit van personeelsmanagement in die betreffende rollen.

Als we nu de scores interpreteren dan blijkt dat:

- ♦ zowel Jongeneel als Van Drimmelen over voldoende, zij het middelmatig kwalitatief personeelsmanagement beschikken (in de ogen van de experts, waarvan we, zoals reeds eerder opgemerkt, vermoeden dat er sprake is van *wishful* invullen van de vragenlijst).
- ♦ beide organisaties voor wat betreft hun personeelsmanagement zeer gelijkmatig scoren over de verschillende rollen en eveneens voor wat betreft strategisch vs operationeel (Ulrich: 39).
- ♦ Jongeneel binnen de eigen scores weliswaar het hoogst scoort in de rol van *Strategic Partner* maar dit weer nauwelijks hoger dan in de andere rollen.
- ♦ Van Drimmelen het hoogst scoort in de rol van *employee champion*, zowel binnen de eigen scores als in vergelijking met Jongeneel, waarbij deze score beduidend hoger is dan de score op *strategic partner*. De hoge score op *employee champion* is volkomen in lijn met het eerder geconstateerde impliciete beleid van patronage.
- ♦ Jongeneel en Van Drimmelen voor wat betreft de kwaliteit van beider personeelsmanagement vrijwel gelijkwaardig zijn, waarbij Van Drimmelen 's personeelsmanagement zich aanzienlijk meer opwerpt als een *employee champion* dan Jongeneel. Dit is niet verwonderlijk gezien het patronagesysteem van Van Drimmelen.
- ♦ de uitkomst van het *Human Resource Role Assessment Survey*, waaruit Jongeneel en Van Drimmelen als middelmatige presteerders op het gebied van personeelsmanagement naar voren komen, sluit niet geheel aan bij de uitkomsten van ons eigen onderzoek, waarbij Jongeneel weliswaar als *normal performer* uit de bus komt, maar Van Drimmelen als *under performer*. De reden hiervoor is dat in ons onderzoek de financiële prestaties van de organisaties een belangrijke factor zijn bij de bepaling van de kwaliteit van het gevoerde

personeelsmanagement. Ulrich beperkt zich tot meer operationele indicatoren voor de bepaling van de kwaliteit van personeelsmanagement. Wij sluiten ons in ons onderzoek vooral aan bij de school van o.a. Miles & Snow, die prestatie vooral definieert in financiële termen, terwijl Ulrich thuishoort in de normatieve school van o.a. Guest, die zich meer richt op normatieve doelstellingen als commitment, kwaliteit, etc., waaruit dan min of meer automatisch betere prestaties zouden volgen.

- ♦ beide organisaties onderscheiden zich v.w.b. de kwaliteit van hun p-management noch bijzonder positief, noch bijzonder negatief.

Jongeneel zal in de toekomst de strategische rol mogelijk nog wat kunnen versterken.

Van Drimmelen zal op het gebied van personeelsmanagement de ingeslagen weg moeten voortzetten. Vooral in de rol van *employee champion* scoort de onderneming al goed. Dit sluit o.i. uitstekend aan bij de impliciete strategie van de onderneming die vooral gebaseerd is op een vorm van patronage.

Voor beide organisaties geldt dat wil men beschikken over HRM-professionals de personeelsfunctionarissen niet slechts de overstap moeten maken van de operationele kant naar de strategische kant, maar dat zij nog meer dan nu “learning to master both operational and strategic processes and people.”(Ulrich, 1997:47)

Tot slot blijkt dat, ook door middel van het gebruik van een ander model (Ulrich, 1997) en een andere wijze van bepaling van de kwaliteit van personeelsmanagement ten opzichte van de door ons voor deze studie ontwikkelde modellen en theorieën, de uitkomsten met betrekking tot onze *case studies* niet fundamenteel anders zijn. Zij het dan dat de scores van onze cases op het Ulrich-model iets gunstiger zijn dan die van ons eigen model. Daar Ulrich ‘s model aan de hand van een groot aantal survey ‘s met succes getest is op bruikbaarheid, mogen we aannemen dat ons eigen model ter bepaling van de kwaliteit van personeelsmanagement valide is.

15.3 Het personeelsmanagement van de bedrijfstak Houthandel in Nederland.

In de vorige paragrafen hebben we de *case studies* Jongeneel en Van Drimmelen v.w.b. de kwaliteit van hun personeelsmanagement bekeken aan de hand van het Human Resource Role Assesment Survey van Ulrich/Connor (Ulrich,1997). Dezelfde oefening zullen we nu herhalen, maar dan t.b.v. de gehele Houthandelsbranche in Nederland. Het is interessant om te zien in hoeverre onze cases afwijken v.w.b. de kwaliteit van hun personeelsmanagement t.o.v. de Houthandelsbranche als geheel.

Dezelfde vragenlijst van Ulrich/Connor zoals we die gebruikt hebben in het vorige hoofdstuk hebben we voorgelegd aan een tweetal experts: een manager van een opleidingsinstituut voor scholing, her- en bijscholing binnen de Houthandelsbranche en een directeur van een brancheorganisatie belast met scholings- en wekgelegenhedszaken. Gezien hun ervaring met, en kennis van, de Houthandelsbranche in Nederland zijn zij bij uitstek in staat een goede inschatting te maken van de HR-kwaliteiten binnen de branche.

In tabel 76 volgt de vragenlijst nog een keer, ditmaal zoals de twee experts die hebben ingevuld voor de gehele Houthandelsbranche. De uitkomsten zijn een gemiddelde van hun beoordeling.

HR helps the organization....	Houthandelsbranche
1. accomplish business goals	3
2. improve operating efficiency	2.5
3. take care of employees' personal needs	3
4. adapt to change	2.5
HR participates in....	
5. the process of defining business strategies	2.5
6. delivering HR processes	2.5
7. improving employee commitment	3
8. shaping culture change for renewal and transformation	3
HR makes sure that....	
9. HR strategies are aligned with business strategy	3
10. HR processes are efficiently administered	2.5
11. HR policies and programs respond tot the personal needs of employees	3
12. HR processes and programs increase the organization's ability to change	2.5
HR effectiveness is measured by its ability to....	
13. help make strategy happen	3
14. efficiently deliver HR processes	3
15. help employees meet personal needs	3
16. help an organization anticipate and adapt to future issues	3
HR is seen as....	
17. a business partner	2
18. an administrative expert	2.5
19. a champion for employees	2
20. a change agent	3
HR spends time on....	
21. strategic issues	2
22. operational issues	3
23. listening and responding to employees	3
24. supporting new behaviors for keeping the firm competitive	3
HR is an active participant in....	
25. business planning	1.5
26. designing and delivering HR processes	1.5
27. listening and responding to employees	2.5
28. organization renewal, change or transformation	2.5
HR works to....	
29. align HR strategies and business strategy	3
30. monitor administrative processes	3
31. offer assistance to help employees meet family and personal needs	2
32. reshape behavior for organizational change	2.5

HR develops processes and programs to....	
33. link HR strategies to accomplish business strategy	3
34. efficiently process documents and transactions	3
35. take care of employee personal needs	3
36. help the organization transform itself	3
HR's credibility comes from....	
37. helping to fulfill strategic goals	3
38. increase productivity	3
39. helping employees meet their personal needs	3
40. making change happen	2.5

Tabel 76: uitkomsten vragenlijst Ulrich/Conner t.b.v. Nederlandse bedrijfstak Houthandel.
Bandbreedte 1-5: 1 = laag; 5 = hoog.

Wat direct opvalt in vergelijking met de scores zoals we die bij Jongeneel en Van Drimmelen gezien hebben in de vorige paragraaf, is dat de scores voor de gehele branche van de twee experts veel lager zijn. Lage scores van 1.5 - 2.5 komen maar liefst 17 maal voor, terwijl geen enkele score boven 3 uitkomt! De extreem lage scores van 1.5 hebben vooral betrekking op de rol van p-management m.b.t. businessplanning en het ontwerp van p-beleid. Dat hier laag op gescoord wordt heeft ongetwijfeld te maken met het feit dat de meeste bedrijven binnen de Houthandelsbranche überhaupt geen p-afdeling of p-functionarissen hebben (zie hoofdstuk 9) en p-management dus vooral een heel praktisch karakter zal hebben.

De niet-bedrijfsgebonden experts zijn een stuk minder optimistisch over de kwaliteit van p-management in de gehele branche dan de bedrijfsgebonden experts dat zijn voor Jongeneel en Van Drimmelen. De twee niet-bedrijfsgebonden experts beschikken door de aard van hun werk over een totaalbeeld van de branche, zij het dan dat zij geen gedetailleerd beeld hebben waar het specifieke managementtools betreft, zoals p-management. Dit totaalbeeld zal ongetwijfeld ook beïnvloed worden door de zeer vele kleine Houthandelsbedrijven waar zij mee te maken hebben waar nauwelijks sprake is van gestructureerd p-management.

15.4 Betekenis van de uitkomsten.

In tabel 77 volgen nu de totaalscore en de betekenis daarvan.

SP		AE		EC		CA	
<i>Q</i>	<i>SB</i>	<i>Q</i>	<i>SB</i>	<i>Q</i>	<i>SB</i>	<i>Q</i>	<i>SB</i>
1	3	2	2.5	3	3	4	2.5
5	2.5	6	2.5	7	3	8	3
9	3	10	2.5	11	3	12	2.5
13	3	14	3	15	3	16	3
17	2	18	2.5	19	2	20	3
21	2	22	3	23	3	24	3
25	1.5	26	1.5	27	2.5	28	2.5
29	3	30	3	31	2	32	2.5
33	3	34	3	35	3	36	3
37	3	38	3	39	3	40	2.5
<i>TS</i>	26	<i>TS</i>	26.5	<i>TS</i>	27.5	<i>TS</i>	27.5

Tabel 77 : totaalscore Ulrich/Conner.

$Q = \text{Question}$
 $SB = \text{Score Branche}$
 $TS = \text{Total Score}$

In tabel 78 geven we de totaalscore van de branche op de vier verschillende HR-rollen:

	Strategic partner (s)	Administrative expert (o)	Employee champion (o)	Change agent (s)	Totaal score 40-200
Houthandelsbranche	26	26.5	27.5	27.5	107.5

Tabel 78: totaalscores Houtbranche.

$S = \text{strategisch}$
 $O = \text{operationeel}$

De totaalscore geeft een totaalbeeld van de kwaliteit van dienstverlening van het personeelsmanagement van de branche:

- ♦ scores ≤ 90 : Personeelsmanagement van lage kwaliteit
- ♦ scores ≥ 160 : Personeelsmanagement van hoge kwaliteit

Als we nu de scores interpreteren dan blijkt dat:

- ♦ de scores voor de gehele branche weliswaar lager zijn dan die van Jongeneel en van Van Drimmelen maar net als bij die bedrijven het geval is geldt ook voor de branche als geheel dat de verschillende scores voor de verschillende rollen erg dicht bij elkaar liggen. Geen enkele rol springt er echt uit. Men scoort op alles ongeveer even laag.
- ♦ de door experts gepercipieerde totaalkwaliteit van het gevoerde personeelsmanagement binnen de Nederlandse Houthandelsbranche met een score van 107.5 punten op de lijst van Ulrich/Conner beschouwd kan worden als van lage kwaliteit. Zeker als we de uitkomsten vergelijken met die van onze *case studies* Jongeneel en Van Drimmelen die respectievelijke scores hebben van 125.85 en 135.38 (zie vorige paragraaf).
- ♦ Jongeneel en Van Drimmelen behoren tot de 10 grootste bedrijven in de branche met eigen personeelsfunctionarissen. Dit is zeker niet het geval bij een groot aantal kleine bedrijven binnen de branche, waardoor de kwaliteit van het personeelsmanagement voor de gehele branche, die immers voor het grootste deel uit kleine bedrijven bestaat, daarbij beslist achterblijft.
- ♦ de branche nog ver verwijderd is van een voldoende kwalitatief personeelsmanagement. Hierbij dient aan alle vier de personeelsrollen uit het Ulrich-model veel aandacht besteed te worden om te komen tot een volwaardige vorm van personeelsmanagement. Of dit wenselijk

is, is overigens een andere vraag. Immers, zoals we gezien hebben in de hoofdstukken 11, 12 en 14, vormt P-Management binnen de branche eerder een *Key Risk Factor* dan een *Key Success Factor*. p-management binnen de branche is ofwel kostenbeheersing, ofwel Patronage, maar zeker géén HRM!

Tot slot dient hier nog opgemerkt te worden dat de geringe differentiatie in de uitkomsten van het Ulrich-survey, zowel voor de bedrijven Jongeneel en Van Drimmelen als voor de branche als geheel, er mogelijk op duidt dat de meting niet geheel correct is. Eerder is al opgemerkt dat hier mogelijk sprake is van *wishful* invulling van m.n. de Jongeneel en Van Drimmelen experts. Waarschijnlijk hebben we de kwaliteit van de expertrol van te voren te optimistisch ingeschat. Hier lijkt de conclusie dan ook gerechtvaardigd dat het *case study* onderzoek zoals we dat gepresenteerd hebben in dit opzicht een veel betrouwbaarder beeld van de branche en de kwaliteit van het p-management daarbinnen geeft dan een *survey* zoals dat van Ulrich en Conner (1997).



16 Conclusie.

Het hoofdthema van deze studie betreft de invloed die personeelsmanagement of Human Resource Management uitoefent op de prestatie van profitondernemingen binnen de Houthandelsbranche in Nederland. De definitie van prestatie hebben we zoveel mogelijk trachten te bepalen aan de hand van financiële kenmerken, omdat o.i. in profit-organisaties de *bottom line* doelstellingen liggen in de financiële sfeer. Hiermee hebben we ons gepositioneerd in de hoek van de management accounting benadering van het onderwerp. Immers, de nadruk bij succesvolle bedrijven blijkt te liggen op financiële prestatiemaatstaven (Groot, 1996: 31).

Bovendien menen we, in tegenstelling tot Leget (1997:24) dat financieel succes van organisaties gemeten dient te worden over relatief lange perioden in tijd en gemeten moet worden met de juiste meetinstrumenten, o.i. de rentabiliteit van het totale vermogen, ofwel de bruto winstmarge \times omloopsnelheid, hetgeen de uitkomst is van “het samenstel van rentabiliteitsbepalende factoren, op de beheersing waarvan de leiding (van de onderneming, RvO) dus haar aandacht dient te richten (Vecht et al., 1992: 62). Dit samenstel wordt gevisualiseerd in het zgn. Du Pont model van kengetallen (Vecht et al., 1992, Slobbe, 1995, Slot/Meijer, z.j.).

We zijn begonnen met het in kaart brengen van wat onder personeelsmanagement en onder Human Resource Management verstaan moet worden. Deze begrippen blijken nogal eens door elkaar gebruikt te worden zonder dat het onderscheid duidelijk is. In onze optiek is HRM vooral een managementstijl die de nadruk legt op het strategische karakter van personeelsmanagement, de mens die het subject van HRM is, ziet als een *asset* i.p.v. als een kostenpost. Personeelsmanagement zien we eerst en vooral als een doe-vak, gericht op het “gecoördineerd duwen en trekken aan mensen binnen een arbeidscontext” (Jansen, 1996).

Vervolgens hebben we de Houthandelsbranche in Nederland en twee Houthandelsbedrijven in het bijzonder, te weten Jongeneel b.v. te Utrecht en Houtgroep Van Drimmelen te Zwijndrecht, bestudeerd, om op basis van deze twee genoemde *case studies* uitspraken te kunnen doen over personeelsmanagement/HRM in die branche en de relatie daarvan met het (financiële) rendement van die bedrijven. Om die relatie te kunnen vaststellen hebben we een theoretisch model ontwikkeld op basis van zgn. effectiviteitsgebieden die we ontleend hebben aan de literatuur. Met name hebben we gezocht naar toepassing van een strategisch model dat we hebben ontworpen op basis van o.a. de *Balanced Scorecard* (Kaplan/Norton, 1996).

Op grond van dit alles kunnen we nu enige zaken vaststellen.

Het blijkt dat binnen de Houthandel in Nederland, en dit geldt eveneens in meerdere of mindere mate voor onze twee *cases*, er geen sprake is van echt Human Resource Management volgens de verschillende definities zoals die in deze studie aan bod zijn gekomen. Veeleer is er met betrekking tot het personeelsbeleid sprake van “gecoördineerd duwen en trekken aan mensen”. Overigens doet zich hier een merkwaardig verschijnsel voor. De uitkomsten van een klein onderzoek in hoofdstuk 15 aan de hand van het Human Resources Role Survey van Ulrich en Conner (Ulrich, 1997), waarin we nagaan hoe de kwaliteit van het personeelsmanagement binnen de door ons onderzochte bedrijven beschouwd wordt, blijkt dat een groep van experts binnen die bedrijven het personeelsmanagement aldaar een hogere kwaliteit toedicht dan de uitkomsten van onze *case studies* laten zien. Kennelijk percipieert men bedrijfskundige processen gevoelsmatig anders dan analyse van die processen werkelijk oplevert. In elk geval lijkt *case study research* voor ons onderwerp een betrouwbaarder instrument dan het survey van Ulrich en Conner, althans op de wijze zoals dat door ons gebruikt is met behulp van branche-

experts. Dit zou nader onderzoek waard zijn.

Het personeelsbeleid is in de betreffende branche hetzij gericht op het kostenaspect, hetzij op patronage, een systeem van wederzijdse afhankelijkheid tussen werkgevers en werknemers gebaseerd op wederzijdse loyaliteit, maar eenzijdige onderschikking van werknemers aan werkgevers, en geldt nauwelijks als een strategisch middel gericht op de lange termijn en op de totale bedrijfsvoering. Echter ondanks die kostengerichtheid is het personeelsmanagement in de door ons onderzochte periode en binnen onze *case studies* er nimmer in geslaagd die (personeels)kosten op een acceptabel niveau te krijgen. In dit geval kunnen we dan ook spreken van personeelsmanagement binnen de branche als een *Key Risk Factor*, een factor die in staat is om een belangrijke negatieve bijdrage aan het totale bedrijfsresultaat te leveren. Hiermee bevestigen we grotendeels onze hypothese uit hoofdstuk 2 dat P-Management in staat is het *succes* of de prestatie van ondernemingen in belangrijke mate te beïnvloeden, zij het dan in dit geval negatief. De arbeidsquote (de verhouding tussen bruto winst en personeelskosten, uitgedrukt als percentage p-kosten van de brutowinst) dient binnen de bedrijfstak Houthandel ten hoogste 45% te bedragen wil men een acceptabel financieel rendement kunnen verwezenlijken. Geen van beide door ons onderzochte bedrijven is er in het afgelopen decennium in geslaagd dit te realiseren. Meestal zat men v r boven die 45% en in het geval van Van Drimmelen zelfs zéér ver. Uit zuiver bedrijfseconomisch perspectief is dit een bijzonder ongezonde situatie.

Jongeneel blijkt een betere score te hebben op het effectiviteitscriterium *financiële meerwaarde*. Jongeneel blijkt hier een (relatieve) ‘underperformer’, terwijl Van Drimmelen een (relatieve) ‘bad performer’ is.

Het financieel rendement van zowel Jongeneel als Van Drimmelen, gemeten over een lange periode, is dan ook onvoldoende. Jongeneel scoort echter aanzienlijk beter dan Van Drimmelen op dit punt (respectievelijk gemiddeld 8.5% RTV en 0.5% RTV).

Ondanks onvoldoende rendement-scores geldt voor zowel Jongeneel als Van Drimmelen dat zij volgens ons effectiviteitsmetingsmodel beide als ‘normaal succesvol’ (*normal performer*) beschouwd moeten worden voor wat betreft de totale prestatie. Beider goede scores op de effectiviteitscriteria *behoeftevoorziening*, *zelfhandhaving* en *satisfactie* zijn in ons model in staat om beider onvoldoende scores op de overige twee effectiviteitscriteria *financiële meerwaarde* en *efficiency* zodanig te compenseren dat de overall effectiviteitsprestatie van beide ondernemingen daarmee normaal succesvol is.

Voorts blijkt uit ons onderzoek dat er bij Jongeneel sprake is van normaal succesvol personeelsmanagement. Jongeneel blijkt in dit opzicht een *normal performer* te zijn. Houtgroep Van Drimmelen blijkt daarentegen een *under performer* te zijn. Deze slechtere prestatie van Van Drimmelen t.o.v. Jongeneel op het gebied van personeelsmanagement is vooral toe te schrijven aan de slechte scores op de kengetallen behorend bij het effectiviteitscriterium *financiële meerwaarde* door deze organisatie. Jongeneel en Van Drimmelen sturen met hun personeelsmanagement met respectievelijk meer en minder succes op de externe effecten uit figuur 3. Hiermee is de hypothese uit hoofdstuk 9, die stelt dat het personeelsmanagement in de Nederlandse Houthandelsbranche in de periode 1987-1997 niet in staat is geweest een positieve bijdrage te leveren aan de prestatie van de organisaties binnen die branche, slechts gedeeltelijk bevestigd. Immers, Jongeneel ’s totaalprestatie zowel als haar personeelsmanagementprestatie scoren in ons onderzoeksmodel beide voldoende. Van Drimmelen daarentegen bevestigt de hypothese met haar onvoldoende score op de personeelsmanagementprestatie.

De aanwijzingen dat personeelsmanagement binnen de Nederlandse bedrijfstak Houthandel beschouwd kan worden als een *Key Risk Factor*, ofwel een factor die in belangrijke mate bijdraagt aan het ontbreken van succes van die organisatie, zijn groot. Immers, met name de arbeidsquote (de verhouding tussen brutowinst en personeelskosten) is bij uitstek een onderwerp waar personeelsmanagement zich onverdroten op dient toe te leggen. Bij beide onderzochte ondernemingen slaagt personeelsmanagement er kennelijk niet in om gedurende een lange periode van meer dan 10 jaar, waar ons onderzoek betrekking op heeft, positieve grip op dit onderwerp te krijgen. Het gevolg daarvan is dat in een krappe, verzadigde markt met hevige concurrentie (zie figuur 18) en als gevolg daarvan lage marges, waarbinnen onze twee *cases* opereren, het personeelsmanagement in belangrijke mate bijdraagt aan het ontbreken van financieel succes van die beide *cases*. Hiermee lijkt onze tweede hypothese uit hoofdstuk 9, waarin personeel binnen de bedrijfstak Houthandel primair geldt als kostenpost en niet als *resource* grotendeels bevestigd. Als verzachtende omstandigheid bij het matig presteren van het personeelsmanagement op dit gebied mag zeker aangemerkt worden dat een vrij rigide CAO, die in feite bepaalt hoe de arbeidsvoorwaarden van organisaties worden vormgegeven (Ten Have, 1993), de bedrijven binnen de branche op dit punt weinig tegemoetkomt. Daar staat echter wel tegenover dat de ondernemers in de Houthandelsbranche hun eigen markt steeds weer bederven door prijs telkenmale als belangrijkste concurrentiewapen in te zetten. Slechts enkele branche-experts blijken het kengetal “marktconforme prijs” neutraal belangrijk te vinden, terwijl de meeste Jongeneel- en Van Drimmelen-experts uit ons onderzoek dit kengetal belangrijk tot heel belangrijk in hun bedrijfsvoering vinden. Concurrenieren op andere aspecten dan prijs, bijvoorbeeld op kwaliteit en service, blijkt moeilijk in een markt waarin de klant nauwelijks belang schijnt te hechten aan echte dienstverlening maar voornamelijk, zeker bij de bulkproducten, koopt op prijs. Die enorme prijsconcurrentie veroorzaakt uiteraard steeds lage marges, waardoor de bedrijven wel genoodzaakt zijn de kosten laag te houden. Personeelskosten, als één van de belangrijkste kostenposten binnen handelsbedrijven, dienen dus zo laag mogelijk gehouden te worden om met die lage marges überhaupt te kunnen overleven, en daarmee is de cirkel weer rond.

Hoewel door ons niet onderzocht, is het echter wel aannemelijk dat personeelsmanagement/Human Resource Management niet het enige managementtool is dat verantwoordelijk gehouden moet worden voor de personeelskosten. Personeelskosten worden uiteraard ook (negatief zowel als positief) beïnvloed door allerlei managementbeslissingen, zowel op top-niveau als op het niveau van de werkvloer.

De relatie arbeidskosten-personeelsmanagement/HRM betreft uiteraard meer dan alleen het fenomeen personeelskosten. Lijn-management is vanzelfsprekend in staat zaken als ziekteverzuim, personeelsverloop, personeelsomvang, aanvangssalaris, aantal uitzendkrachten, variabele loonkosten²⁶⁵, overwerkkosten, etc. zowel positief als negatief te beïnvloeden. Het zou nader onderzoek vergen om de vraag te beantwoorden in welke mate het lijn-management in de door ons onderzochte organisaties Jongeneel en Van Drimmelen heeft bijgedragen aan de (te) hoge arbeidsquote (de procentuele verhouding tussen brutowinst en personeelskosten uitgedrukt in het percentage personeelskosten van de brutowinst). In de door ons onderzochte organisaties is een personeelsafdeling verantwoordelijk voor de uitvoering van personeelstaken. Het komt uiteraard ook voor in organisaties dat juist het lijnmanagement verantwoordelijk is voor de uitvoering van personeelstaken. In die situaties ligt het meer voor de hand om te bepalen in hoeverre dat lijnmanagement die taken effectief uitvoert.

²⁶⁵ Onder variabele loonkosten wordt verstaan het aandeel van de persoonsgebonden toeslagen en persoonsgebonden uitkeringen in de salariskosten (Baarda et al., 1994: 112).

Het lijkt er in de concurrentiestrijd binnen de Houthandelsbranche op dat grote bedrijven met externe aandeelhouders meer last van de 'kleine' familiebedrijven ondervinden dan andersom. De familiebedrijven, zoals de door ons opgevoerde *case study* Houtgroep Van Drimmelen er één van is, blijken door hun patronagesysteem gericht op continuïteit ongevoeliger te zijn voor de hoogte van het behaalde rendement. Vooral de kleinere bedrijven binnen de Houthandel dwingen de grotere bedrijven steeds in een prijsconcurrentieslag waaruit tenslotte slechts één winnaar te voorschijn komt: de klant. Een koude sanering, zoals in de jaren tachtig in de Nederlandse baksteenindustrie heeft plaatsgevonden, waarbij de kleinere, slecht renderende bedrijven eenvoudigweg door de gezamenlijke industrie opgekocht en geliquideerd werden teneinde de totale bedrijfstak weer gezond te maken, ligt in het geval van de Nederlandse Houthandelsbranche niet voor de hand. De toetredingsdrempel tot de markt is veel te laag. Steeds weer zullen kleine bedrijven met weinig overheadkosten de markt betreden om hun kans te wagen. Er is immers weinig meer dan productkennis nodig om een Houthandel te beginnen. Die productkennis is veelal in een eerder stadium door de nieuwe ondernemers als werknemer bij één van de grotere bedrijven opgedaan.

Al sinds begin van de jaren tachtig is er binnen de Nederlandse bedrijfstak Houthandel sprake van prijserosie.²⁶⁶ Onderscheidend vermogen zal derhalve vooral moeten worden gevonden in de kwaliteit van dienstverlening, waarvan we hierboven zeiden dat de klant daar tot nu toe nog nauwelijks oog voor heeft. Een kwalitatief goed verkoopapparaat zal die klant er van moeten overtuigen dat service en dienstverlening, in de vorm van kennis van de problemen van die klant, uiteindelijk leiden tot een beter resultaat voor beide.

Dit vergt echter investering in opleiding en ontwikkeling van medewerkers waardoor de kosten toenemen en daardoor de marges van het geleverde product inclusief de dienstverlening nog eens verder onder druk komen te staan.

De enige manieren om uiteindelijk een beter bedrijfsresultaat te verkrijgen zijn door een hogere omzet te realiseren, hetgeen nagenoeg uitsluitend bereikt kan worden door vergroting van het marktaandeel, en/of door verlaging van kosten, waarbij de personeelskosten een grote factor vormen. Merk overigens op dat in dit verband het opzetten van nieuwe dienstverlening sterk afhankelijk is van de kwaliteit van het personeelsmanagement en aangezien men zich nog alleen kan onderscheiden op de kwaliteit van service en dienstverlening, niet op prijs en product, is hier sprake van een *cul-de-sac*! Immers, verbeterde service en dienstverlening vereisen veelal andere kennis, die hetzij ontwikkeld, dan wel ingekocht moet worden, waardoor m.n. de personeelskosten zullen oplopen doordat medewerkers hoger gekwalificeerd raken en daardoor hogere salarissen verdienen.

Door een relatief duur loongebouw, nog eens versterkt door een vrij rigide CAO en historisch lage marges op de producten, wordt een *cost strategy* de branche als het ware opgedrongen. De weliswaar stabiele, maar relatief dure personeelssituatie biedt in dit opzicht weinig uitzicht op economische verbetering.

Vanuit deze optiek bekeken zou een drastische verandering van de beoordelings- ,en de daaraan gekoppelde, beloningssystematiek ontleend aan CAO-afspraken noodzakelijk zijn om meer verloop te creëren, waardoor goedkopere, jongere krachten aangenomen zouden kunnen worden. Een dergelijke verandering zou waarschijnlijk leiden tot veel onrust en daarmee tot een nog hogere mate van *inefficiency*. Daarnaast zullen de onderhandel margins binnen de CAO, die bindend is voor de gehele branche, klein blijven.

²⁶⁶ Zie: Structuuronderzoek Houthandel. Beknopt rapport september 1982. Rijnconsult. Burgers et al.

Investeren in de sector of in de bedrijven lijkt vooralsnog weinig zinvol. Zowel Van Drimmelen als Jongeneel hebben in de periode 1989-1997 diverse investeringen gedaan die uiteindelijk niet geleid hebben tot een hoger financieel rendement. Men is niet in staat geweest een diversificatiestrategie met succes te ontwikkelen. Slechts één grote onderneming binnen de branche, Pont Meyer, opereert zowel op de houtmarkt als op de markt van zgn. harde bouwmaterialen²⁶⁷, technische bouwstoffen, keukens, gereedschappen, etc. Een strategie gericht op het concept van *one-stop shopping*²⁶⁸ voor de aannemerij. Of deze organisatie hiermee succesvol is hebben wij niet onderzocht.

Een goede lange-termijn-strategie die in feite wel noodzakelijk is om tot fundamentele verbetering van het bedrijfsresultaat te komen werkt zeer kostenverhogend op de korte termijn (ontslag werknemers en investeren in logistieke en administratieve *efficiency*) en verlaagt het toch al lage financiële rendement nog verder en is daardoor waarschijnlijk niet wenselijk en niet haalbaar.

Personeelsmanagement binnen de branche is in dit opzicht vooral volgend i.p.v. pro-actief. De personele factor is voor de verhoging van het financiële rendement binnen de door ons beschreven *cases* vooral een *threat* en niet een *opportunity*. Personeelsmanagement binnen de Houthandelsbranche is derhalve geen *Key Success Factor* maar een *Key Risk Factor*!

Op grond van de resultaten van ons onderzoek kunnen we ook aangeven waar personeelsmanagement binnen zowel Jongeneel als Van Drimmelen haar aandacht met succes op zou kunnen richten.

Het personeelsmanagement van beide ondernemingen scoort binnen het door ons opgevoerde effectiviteitsmetingsinstrument met name onvoldoende op de effectiviteitscriteria *financiële meerwaarde* en *efficiency*. De kengetallen behorende bij die effectiviteitscriteria die uitstekend te beïnvloeden zijn door personeelsmanagement zijn met name *arbeidsquote*, *debiteurendagen* en *norm beoordeling*. Gerichte aandacht van personeelsmanagement voor die kengetallen kan leiden tot een betere prestatie, waardoor het rendement van beide ondernemingen verbeterd kan worden. Personeelsinstrumenten die daarbij belangrijk zijn zijn o.a. *werving & selectie*, *beoordeling*, *beloning* en *opleiding*. Zoals we gezien hebben leidt bijvoorbeeld gerichte training en opleiding van administrateurs tot beter functioneren van deze groep m.b.t. het terugdringen van het aantal debiteurendagen, waardoor uiteindelijk het rendement positief beïnvloed wordt. Met relatief geringe inspanning kan op deze wijze snel resultaat bereikt worden. Echter, het instrument opleiding dient structureel en niet incidenteel te worden toegepast. Hier is pro-actief en niet reactief personeelsbeleid gewenst.

De aard van personeelsmanagement en Human Resource Management is vooral gericht op lange termijn. Veranderingen in het personeelsbeleid zijn pas op langere termijn zichtbaar. Organisaties met externe aandeelhouders, zijn echter vooral gericht op de wat kortere termijn. Aandeelhouders verwachten, ook in de Houthandelsbranche, veelal op korte of middellange termijn rendement op hun investeringen. De langtermijn gerichtheid van personeelsmanagement is uiteindelijk moeilijk compatibel met de korttermijn gerichtheid van de aandeelhouders op financieel rendement. De ontwikkeling van een 'zacht' HRM, gericht op 'high commitment' door ontwikkeling van medewerkers is een lang traject, dat niet geschikt lijkt voor de

²⁶⁷ Hieronder wordt verstaan stenen, cement, metaal, etc.

²⁶⁸ One-stop-shopping is het specifiek aankoopgedrag van klanten die bij voorkeur veel inkopen op één plaats willen doen (Waarths et al., 1993: 81, 328)

Houthandelsbranche in Nederland.

In zijn geheel lijkt het erop dat de Nederlandse bedrijfstak Houthandel bedrijfseconomisch op middellange- en lange termijn het meeste baat zal hebben bij een doorontwikkeld 'hard' HRM, waarbij sprake is van integratie tussen de personele functie en de strategische beleidsvorming gericht op de afstemming van de personeelsactiviteiten onderling en op het strategische beleid, waarbij de werknemer geldt als een kwantitatieve kosten- en opbrengstenpost (Born/Nollen, 1998: 23) (zie figuur 3: 3.1). *Case study* Jongeneel lijkt vooralsnog deze richting uit te gaan.

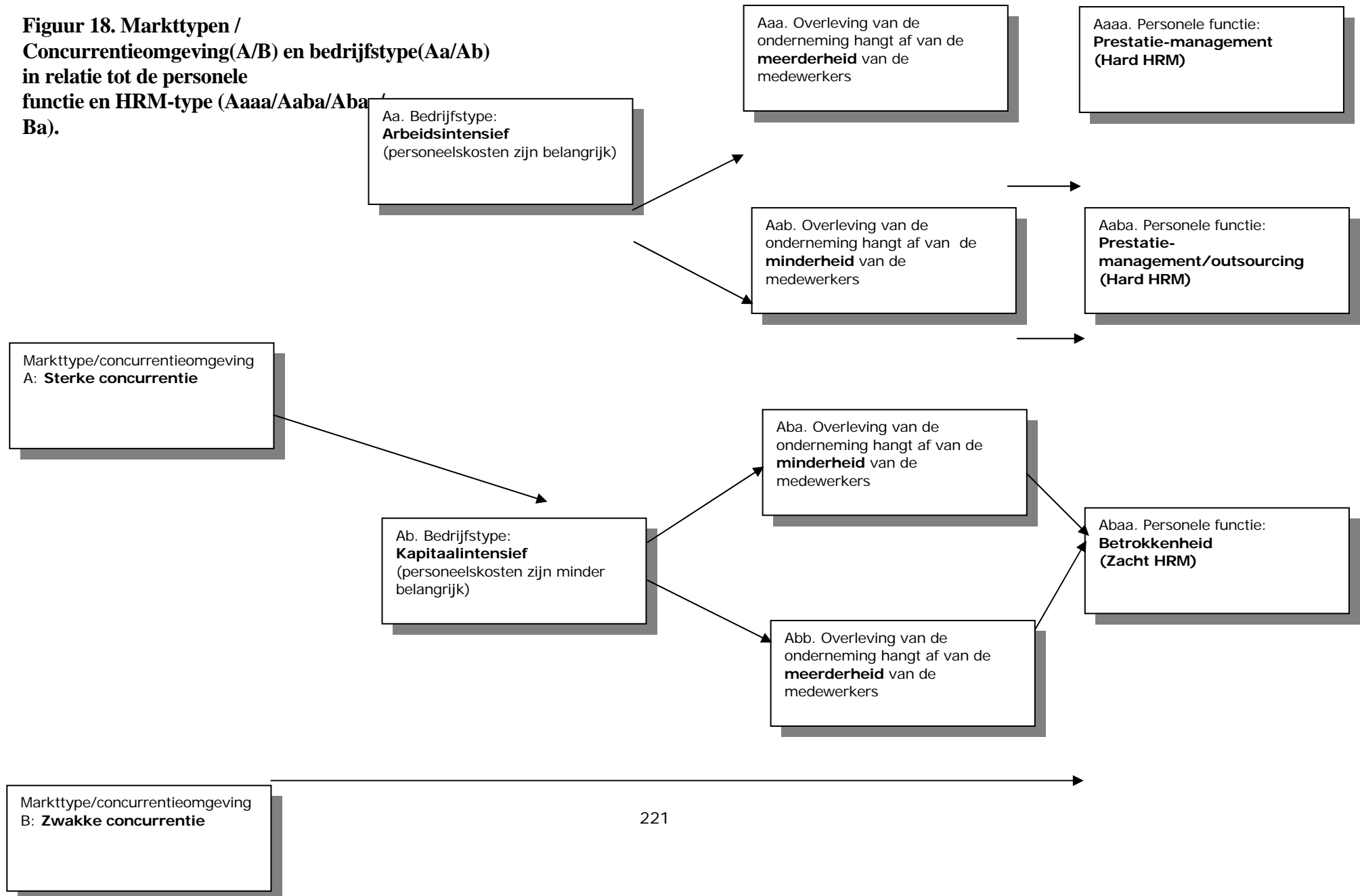
'Zacht' HRM (zie figuur 3: 2), gericht op integratie tussen de personele functie en de strategische beleidsvorming door een zo groot mogelijke betrokkenheid van de werknemer met de organisatie te bewerkstelligen door motiverend en communicerend leiderschap, waarbij de human resources eerder ontwikkeld dan gemanaged worden (Born/Nollen: 23) ligt minder voor de hand binnen de branche. *Case study* Van Drimmelen lijkt weliswaar deze richting op te gaan, maar we hebben geconstateerd dat deze ontwikkeling op termijn waarschijnlijk niet haalbaar is. Het lage financiële rendement maakt Van Drimmelen een potentiële overnamekandidaat, waarna nieuw management zich ongetwijfeld zal richten op een 'cost strategy'. De werkelijke uitdagingen binnen de branche op het gebied van personele aangelegenheden liggen immers op terreinen als vergrijzing, outsourcing, (té) veel eindschalers, rigide- en dure CAO, ongunstige arbeidsquote (de verhouding tussen bruto winst en personeelskosten), etc.

De markt dwingt door zijn sterke prijsconcurrentie, arbeidsintensiviteit, lage marges, hoge kosten (voorraden, personeel) en verzadiging, de bedrijven als het ware een 'hard' HRM-strategie als vanzelf op.

De elementen die tezamen het scenario voor de Nederlandse Houthandel bepalen laten zich omschrijven aan de hand van een typering van Paauwe et al. (1998): strong competition; labour intensity, survival dependent on the minority of people (top-management en commercieel management, RvO). In dit scenario wordt groot belang gehecht aan de kwaliteit van een minderheid van het personeelsbestand, terwijl voor de meerderheid van het personeelsbestand geldt dat dat makkelijk te vervangen of te 'outsourcen' is. Paauwe et al. (1998: 10) omschrijft het aldus: "...in the property field and in many commodity markets, what matters often is the ability of one or two top people who have the personal social networks and negotiating abilities to land all the important contracts". Dit geldt zeker voor het overgrote deel van de familiebedrijven binnen de Nederlandse Houthandelsbranche waar vaak de directie zelf de belangrijkste commerciële contacten hebben. Het HRM dat bij dit scenario hoort is het eerder genoemde 'hard' HRM, met nadruk op financiële prestatie.

Zoals gezegd, dwingt het type markt als het ware een HRM-strategie op. In figuur 18 staat e.e.a. schematisch weergegeven (schema ontleend aan Paauwe et al., 1998: 23).

Figuur 18. Markttypen / Concurrentieomgeving(A/B) en bedrijfstype(Aa/Ab) in relatie tot de personele functie en HRM-type (Aaaa/Aaba/Abaa/Ba).



Ba. Personele functie:
**Traditioneel
personeelsmanagement
(personeelsmanagement)**

Als we figuur 18 in relatie tot de Houthandel bekijken, dan kunnen we constateren dat bij de branche een type personeelsmanagement past dat gericht is op prestatie-management en outsourcing (Aaba). Immers, er is in de branche sprake van sterke concurrentie (A); de branche is arbeidsintensief en personeelskosten zijn bijzonder belangrijk (Aa), gelet op het belang van de arbeidsquote; overleving van bedrijven binnen de branche hangt vaak af van een minderheid, bijv. directeur/eigenaar, van de medewerkers (Aab), terwijl de meerderheid van de medewerkers, vooral in productie en administratie, relatief makkelijk te vervangen is (outsourcing, Aaba). Met andere woorden: 'hard' HRM lijkt de juiste strategie inzake personeelsbeleid- en management voor de Nederlandse Houthandel.

Tot slot dient nog een algemene opmerking gemaakt te worden. Onze studie richt zich op personeelsmanagement en HRM en wel in het bijzonder op de relatie van beide met rendement, in ons geval vooral financieel rendement, binnen profit-organisaties. Veelal heerst de notie dat een 'vak' als HRM of personeelsmanagement tot de 'zachte', moeilijk meetbare onderdelen van bedrijfsvoering horen. Deze visie dient o.i. genuanceerd te worden. We hebben in deze studie echter meermalen geconstateerd dat alleen al het bepalen van wat onder winst verstaan moet worden geen gemakkelijke opgave is. Economen zijn hierover geenszins eensluidend. Wat voor het begrip winst geldt, geldt zo mogelijk nog in meerdere mate voor het begrip rendement. Uiteindelijk hebben wij gekozen voor het min of meer eenduidige begrip Rentabiliteit Totale Vermogen, om het rendement van organisaties te kunnen bepalen. Wij realiseren ons dat er meerdere (bedrijfseconomische) wegen naar Rome leiden. Tevens realiseren wij ons dat in dit verband (bedrijfs)economische uitkomsten net zo 'hard' of zo men wil 'zacht' zijn als HRM-uitkomsten. Onder 'hard' HRM kunnen we in dit verband wellicht meer verstaan dan de bekende beschrijvende HRM variant (Born/Nollen, 1998: 22).

17 Epiloog.

In deze studie hebben we de functionaliteit van personeelsmanagement onderzocht. We hebben dit gedaan binnen het kader van een traditionele bedrijfstak in Nederland, de Houthandel. De studie besluit met conclusies die de branche tonen als een traditionele branche, die nauwelijks in staat is een meer dan gemiddeld financieel rendement te behalen. Het personeelsmanagement, onderwerp van deze studie, dat binnen de branche toegepast wordt, laat zich omschrijven als traditioneel personeelsmanagement.

Binnen onze studie hebben we d.m.v. *case study research* met name twee bedrijven uitgebreid in kaart gebracht. Deze twee bedrijven, Jongeneel en Houtgroep Van Drimmelen, zijn beide vooraanstaande bedrijven met elk een lange historie binnen de Nederlandse Houthandelsbranche. Beide bedrijven vertonen veel overeenkomsten die terug te voeren zijn op de branche waarin zij opereren. Echter, op één belangrijk punt blijken zij te verschillen, nl. voor wat betreft de eigendomsverhoudingen. Jongeneel is eigendom van een Amerikaans beursgenoteerd²⁶⁹ moederbedrijf terwijl Houtgroep Van Drimmelen nog steeds een familiebedrijf is, in handen van de twee directeuren/eigenaren Van Drimmelen.

Houtgroep Van Drimmelen, hoewel niet gekenmerkt door hoge rendementen, mag binnen de branche gelden als een bedrijf dat gedurende een langere periode met succes in staat is gebleken haar impliciete strategie van patronage te continueren. Deze strategie berust vnl. op een wederzijds afhankelijkheidssysteem tussen werkgever en werknemers, waarbij de werkgever zorgt voor continuïteit en goede arbeidsvoorwaarden en de werknemer levert op zijn beurt loyaliteit en arbeidsinzet. Binnen een dergelijk systeem is het niet nodig voor het bedrijf om steeds zorg te dragen voor hoge financiële rendementen. Er zijn immers geen externe aandeelhouders. Zolang de continuïteit gewaarborgd blijft en alle partijen een redelijke vergoeding krijgen voor hun inspanningen, is iedereen tevreden. Een dergelijke strategie lijkt derhalve uitstekend te passen binnen de traditionele houtbranche.

De Jongeneel-organisatie daarentegen is door zijn eigendomsstructuur met externe aandeelhouders voortdurend verplicht een relatief hoog financieel rendement te halen. De enige wijze waarop dit mogelijk is, is door de kosten zo laag mogelijk te houden. Immers de markt voor houtproducten is verzadigd. Jongeneel heeft sinds de jaren 70 van deze eeuw in feite voortdurend getracht, met vallen en opstaan, van een traditioneel familiebedrijf te evalueren in een modern bedrijf met aandeelhouders. Gezien de middelmatige rendementen over een langere periode kunnen we constateren dat deze strategie een hele moeilijke is. Jongeneel is echter inmiddels wel gedwongen deze strategische managementrichting verder in te slaan. In een markt waarin prijs een dominante rol speelt zou het wel eens zo kunnen zijn dat bedrijven als Van Drimmelen, althans op dit moment, over een *competitive advantage* beschikken, nl. een hoge mate van strategische flexibiliteit door het ontbreken van externe aandeelhouders. Op termijn echter, verkeert een bedrijf als Van Drimmelen in een riskante positie. Immers, door die structureel lage rendementen zou Van Drimmelen een interessant overnamedoelwit kunnen zijn: nieuw management zou in dit geval met dezelfde activa wel eens een beter rendement kunnen realiseren, om daarna het bedrijf met een forse winst te verkopen.

Bedrijven als Jongeneel beschikken daarentegen op hun beurt eveneens over een *competitive*

²⁶⁹ Deli Universal, autonome dochter van de aan de New York Stock Exchange genoteerde Universal Corporation.

advantage t.o.v. de familiebedrijven. Zij kunnen immers, doordat zij aandeelhouders hebben, over het algemeen beschikken over ruimere financiële middelen, waardoor zij makkelijker kunnen investeren in o.a. productiemiddelen en efficiencyvergroten automatiseringssystemen. Ze hebben simpelweg een betere 'investment base'. Op termijn kan een dergelijk voordeel van groot belang zijn voor de marktpositie.

Kijken we naar de rol die personeelsmanagement speelt binnen beide bedrijven, dan lijkt het erop dat het personeelsmanagement bij Van Drimmelen, dat uiteindelijk in belangrijke mate bepaald wordt door de directie en niet door de personeelsmanager, goed aansluit bij de impliciete patronagestrategie. Het personeelsmanagement is hier niet gericht op de invoering van HRM-concepten maar juist op instandhouding van de status quo. Het in stand houden van de lokale werkgelegenheid, vooral gericht op laaggeschoolde arbeid, is een belangrijke functie van Van Drimmelen binnen dat patronage-systeem. Het bedrijf vervult in dit opzicht een belangrijke lokale sociale rol. In feite draait Van Drimmelen op zijn 'sociaal kapitaal'. Bij een eventuele overname zoals hiervoor geschetst, zou natuurlijk een eind komen aan dit sociaal succesvolle patronage.

Een verdere ontwikkeling van het patronagesysteem leidt tot 'zacht' HRM. Zacht HRM is gericht op integratie tussen de personele functie en de strategische beleidsvorming door een zo groot mogelijke betrokkenheid van de werknemer met de organisatie te realiseren (Born/Nollen, 1998: 23).

Personeelsmanagement bij Jongeneel maakt gebruik van HRM-praktijken, zoals Management Development en loopbaanbegeleiding, echter zonder aanwijsbare positieve invloed op het rendement. De vraag is of een dergelijke strategie de meest geschikte is. Immers, die strategie werkt kostenverhogend op de korte- en middellange termijn, hetgeen conflicteert met de belangen van de aandeelhouders die een hoger financieel rendement als belangrijkste doelstelling hebben.

Voor de Jongeneel-organisatie zijn er mogelijk twee opties:

1. *management buy out*: de lokaal georiënteerde regionale vestigingen kunnen zich dan manifesteren als zelfstandige bedrijven, die zonder hoge overheadkosten en aandeelhoudersdruk kunnen volstaan met hun huidige rendement
2. 'hard' HRM, gericht op integratie tussen de personele functie en de strategische beleidsvorming door de personeelsactiviteiten onderling en op het strategisch beleid af te stemmen, waarbij de werknemer wordt beschouwd als een kosten- en opbrengstenpost (Born/Nollen, 1988: 23). De verantwoordelijkheden voor de personele functie komen hierbij zo veel mogelijk in de lijn te liggen, in het geval van Jongeneel bij de vestigingsmanagers

Een patronagesysteem, zoals dat van Van Drimmelen, lijkt voor veel familiebedrijven binnen de branche het maximaal haalbare binnen de structuur van een nog altijd lokale en regionale sociaal-economische context waarbinnen de Nederlandse bedrijfstak Houthandel zich bevindt.

Het personeelsmanagement van Van Drimmelen lijkt zich te ontwikkelen in de richting van 'zacht' HRM. Overname blijft door het zwakke financiële resultaat echter op de loer liggen.

Voor de bedrijfstak Houthandel in Nederland als geheel geldt dat deze bedrijfstak bewezen heeft over een lange adem te beschikken. Ondanks voor andere branches niet-acceptabele financiële rendementen, kan deze branche het nog lang volhouden. Immers, verreweg het grootste aantal bedrijven binnen de branche is nog steeds in handen van families, die niet primair gericht lijken te zijn op financieel rendement.

De bedrijfstak vervult tevens een sociale functie in de zin dat hier nog steeds veel relatief

ongeschoolde arbeid verricht wordt, waar in andere bedrijfstakken veelal steeds minder vraag naar is.

Met betrekking tot de bestaande literatuur over Human Resource Management (HRM) en personeelsmanagement (PM) hebben wij getracht met deze dissertatie een bruikbare aanvulling op die literatuur te geven. We hebben gepoogd het zgn. ‘gat in de literatuur’, d.w.z. het ontbreken in de literatuur van empirisch onderzoek gestoeld op theoretische modellen m.b.t. de prestatie van HRM/PM voor een deel te dichten.

Wij zijn er ons echter terdege van bewust dat aanvullend onderzoek gewenst is om uiteindelijk een hogere mate van generaliseerbaarheid te verkrijgen omtrent de relatie tussen HRM/PM en prestatie binnen profit-organisaties. Wel hopen we hier een theoretisch model te hebben aangereikt waarop in dit verband verder gebouwd kan worden.

In deze dissertatie hebben wij ons beperkt tot profit-organisaties. Deze beperking is, voor wat betreft het belang van HRM/PM voor organisaties, niet gewenst. In deze “moderne” tijd lijken de grenzen op het gebied van prestatie tussen profit- en non-profit-organisaties te vervagen. Ook binnen non-profit-organisaties wordt steeds meer gestuurd op meetbaar rendement, zij het dan niet altijd financieel rendement. De bottom line doelstellingen verschillen uiteraard wel van elkaar. Het zou dan ook wenselijk kunnen zijn dat verder onderzoek op dit gebied zich uitstrekt over het gehele veld van ondernemingsactiviteiten, profit- zowel als non-profit.

Ondanks vele vormen waarbinnen menselijke arbeid georganiseerd kan zijn, nu en in de toekomst, zijn wij ervan overtuigd dat HRM/PM altijd een belangrijke rol zal spelen binnen arbeidsorganisaties met betrekking tot de wijze waarop “gecoördineerd duwen en trekken aan mensen binnen de context van arbeidsorganisaties” plaatsvindt.

Wel is het zaak dat “duwen en trekken” steeds verder te perfectioneren, teneinde zowel bedrijfsdoelstellingen- als doelstellingen van individuele medewerkers te kunnen realiseren. Hier hebben zowel professionele HRM/PM medewerkers als lijnmanagers een taak. Human Resource Management en personeelsmanagement zijn té belangrijk om uitsluitend over te laten aan HRM/PM-professionals!

18 Interviews en gesprekken.

Naast literaire bronnen en enquêtes is deze studie gebaseerd op interviews en gesprekken door de auteur met een aantal prominente mensen uit de Houthandelsbranche en de Bouwbranche in Nederland. Deze gesprekken zijn vooral verwerkt in de hoofdstukken die betrekking hebben op de Houthandelsbranche en de Bouwbranche, de historie daarvan en de bedrijfseconomische- en marketingaspecten. Bovendien is een drietal interviews geraadpleegd zoals die gepubliceerd werden in Houtwereld van december 1997.

Onderstaand volgt een overzicht van de mensen die geïnterviewd werden.

18.1 Interviews.

- ◆ Drs. H. de la Parra, directeur Personeel & Organisatie Pont Meyer, 1993-1998.
- ◆ Ir. Ph. Smits, commercieel directeur Jongeneel, en later algemeen directeur Jongeneel, in de periode 1994-1996. Vanaf 1996 lid van de Raad van Bestuur Koninklijke IBC te Best.

18.2 Interviews ‘Houtwereld’.

- ◆ Drs. H. de la Parra, directeur P & O Pont Meyer, 1993-1998.
- ◆ Ir. B. Evers, partner Rijnconsult.
- ◆ Drs. L. Koopman, directeur Stichting Wesp.

18.3 Gesprekken.

Het is ondoenlijk hier alle personen te vermelden binnen de Houthandelsbranche, met wie de auteur in de periode 1995-1998 gesprekken heeft gevoerd met betrekking tot het onderwerp van deze dissertatie. We volstaan hier dan ook met het noemen van die mensen die een belangrijke bijdrage geleverd hebben aan de beeldvorming van de auteur aangaande de Houthandel en haar afnemers in Nederland. De volgorde waarin de betreffende mensen genoemd worden is volstrekt willekeurig.

- ◆ G. Paul, regio manager en later manager Jongeneel Inkoop Plaatmaterialen, bij Jongeneel. Werkzaam geweest tot medio 1998.
- ◆ A.P. van Kuik, regio manager en later manager Plusvestigingen, Jongeneel, lid managementteam
- ◆ Drs. A.J. Schouten, algemeen directeur Jongeneel vanaf 1996
- ◆ M.C. Jacobs, directeur Personeel & Organisatie, en lid van het managementteam van Jongeneel, 1985-1996
- ◆ M. Witteveen, manager Marketing Services Jongeneel. Heeft 40-jarige carrière bij Jongeneel gehad. Vanaf 1996 met VUT(Houthandel)
- ◆ L. van Gerdingen, manager Planning & Analyse Jongeneel, lid managementteam
- ◆ Drs. L.J. Beijer, directeur Financiën en Algemene Zaken Jongeneel en lid van het managementteam, 1990-1996
- ◆ K. Kuperus, directeur RET en lid managementteam Jongeneel tot 1995. Thans voorzitter Nederlandse Vereniging van Houtondernemingen te Almere

- ◆ H. ten Bouwhuis, manager regionale vestiging Jongeneel
- ◆ H. Anders, manager regionale vestiging Jongeneel
- ◆ B. Schaap, manager regionale vestiging Jongeneel
- ◆ L. van de Brande, manager regionale vestiging Jongeneel. Vanaf 1997 met VUT(Houthandel).
- ◆ L. Brand, manager regionale vestiging Jongeneel.
- ◆ Drs. T. Trooster, manager PJ Timbers, inkoop hardhout Jongeneel/Pont Meyer
- ◆ L. Abbing, manager regionale vestiging Jongeneel
- ◆ H. Heestermans, manager regionale vestiging Jongeneel
- ◆ T. Morre, manager regionale vestiging Jongeneel
- ◆ J. Wams, manager regionale vestiging Jongeneel
- ◆ H. Bruins Slot, manager regionale vestiging Jongeneel
- ◆ J. Muller, manager regionale vestiging Jongeneel. Met VUT(Houthandel) vanaf medio 1998.
- ◆ J. Postma, manager regionale vestiging Jongeneel
- ◆ J. de Bruijne, manager Centrale Inkoop (vuren hout) Jongeneel
- ◆ J. Groenewold, manager Logistiek Jongeneel vanaf 1996. Daarvoor manager Logistiek Technische Unie.
- ◆ F. Vogel, manager Interne & Externe Communicatie Jongeneel
- ◆ Mr. drs. A. de Boer, directeur Vereniging Van Nederlandse Houtondernemingen te Almere
- ◆ G. Bouwman, manager Stichting Leerwerkplaats Zwijndrecht
- ◆ E. Los, directeur Personeel & Kwaliteit, Houtgroep Van Drimmelen
- ◆ T. Van Drimmelen, directeur Houtgroep Van Drimmelen
- ◆ E. Jansen, personeelsadministratie Jongeneel, 1995-1998
- ◆ Ing. I. Korte, manager Bouwstoffen Jongeneel, 1990-1997.
- ◆ H. Opstal, manager Financiën en Algemene zaken, lid Management Team Jongeneel.
- ◆ Drs. L. Koopman, directeur Stichting WESP te Woerden.
- ◆ J. Wolf, voorlichter en branche-expert Centrum Hout, Almere.

En vele anderen.

19 Appendices.

Hierna volgen de belangrijkste appendices zoals die gebruikt zijn ten behoeve van het onderzoek.

19.1 Appendix 1. Appendix bij hoofdstuk 9. Vragenlijsten.

Werving & selectie:

Vraag.	Schaal/opties.
1. De sollicitant krijgt voor het sollicitatiegesprek informatie toegezonden	1 2 3 4 5 6 7 1=bijna altijd; 7=bijna nooit
2. Tijdens de sollicitatieprocedure worden psychologische tests afgenomen voor (meerdere antwoorden mogelijk):	1=hoger kader 2=midden kader 3=lager kader 4=niet
3. De resultaten van de psychologische test worden met de sollicitant besproken.	1 2 3 4 5 6 7 1=bijna altijd; 7=bijna nooit
4. De toekomstige collega 's van de sollicitant worden bij de selectieprocedure betrokken.	1 2 3 4 5 6 7 1=bijna altijd; 7=bijna nooit
5. De toekomstige ondergeschikten van de sollicitant worden bij de selectieprocedure betrokken.	1 2 3 4 5 6 7 1=bijna altijd; 7=bijna nooit
6. Bij commerciële functies die zowel door mannen als vrouwen vervuld kunnen worden, wie heeft dan de voorkeur?	1 2 3 4 5 6 7 1=bijna altijd man; 7=bijna altijd vrouw
7. Een vertegenwoordiger van de personeelsafdeling voert het sollicitatie en/of eindgesprek.	1 2 3 4 5 6 7 1=bijna altijd; 7=bijna nooit
8. Wie heeft de verantwoordelijkheid voor de aanname?	1=chef 2=personeelszaken 3=directeur 4=anders.....

Personeelsbegeleiding.

Vraag.	Schaal/opties.
9. Bij personeelsbeoordeling komen de onderstaande aspecten aan de orde: - beoordeling juistheid aanstelling - potentieelbeoordeling	1 2 3 4 5 6 7 1=bijna altijd; 7=bijna nooit
10. De beoordeelde werknemer is op de hoogte van de beoordelingsdoelstellingen.	1 2 3 4 5 6 7 1=bijna altijd; 7=bijna nooit
11. De werknemer heeft inspraak bij de vaststelling van de beoordeling.	1 2 3 4 5 6 7 1=inspraak; 7=geen inspraak

Loopbaanbegeleiding.

Vraag.	Schaal/opties.
12. Er vindt loopbaanbegeleiding plaats.	<div>1 2 3 4 5 6 7</div> 1-7: 1=systematisch;7=niet
13. De loopbaanbegeleiding vindt plaats voor (meerdere antwoorden mogelijk):	<div>1=hoger kader</div> <div>2=midden kader</div> <div>3=lager kader</div> <div>4=allen</div> <div>5=niemand</div>
14. Bevat de loopbaanbegeleidingsprocedure een belangstellingsonderzoek (een systematisch onderzoek naar de belangstelling van de werknemer voor andere functies of richtingen).	<div>1 2 3 4 5 6 7</div> 1=bijna altijd;7=bijna nooit

Introductie.

Vraag.	Opties.
15. Er is een introductieregeling.	Ja nee

Opleidingen.

Vraag.	Schaal/opties.
16. Hoeveel werknemers van het lager personeel komen (gemiddeld per jaar) in aanmerking voor een interne en/of externe opleiding?	<div>1=0-5%</div> <div>2=5-10%</div> <div>3=10-15%</div> <div>4=15-25%</div> <div>5=25-50%</div> <div>6=50-75%</div> <div>7=75-100%</div>
17. Hoeveel werknemers van het hoger personeel komen (gemiddeld per jaar) in aanmerking voor een interne en/of externe opleiding?	Ibidem.
18. Kent uw bedrijf een uitgewerkt opleidingsplan?	<div>1 2 3 4 5 6 7</div> 1=ja, zeer uitvoerig;7=nee, in het geheel niet.
19. Welk percentage van de loonsom wordt besteed aan opleidingen (schatting)?	<div>1=0-5%</div> <div>2=5-10%</div> <div>3=10-25%</div> <div>4=25-40%</div> <div>5=> 40%</div>

Beloning.

Vraag.	Schaal/opties.
20. Er is een winstdelingsregeling.	Ja/nee.
21. Van de winst na belasting wordt aan de werknemers het volgende percentage uitgekeerd:	<div>1=0%</div> <div>2=1%</div> <div>3=2-3%</div> <div>4=4-5%</div> <div>5=> 5%</div>
22. Het bedrijf kent een 13 ^e maand uitkering.	Ja nee
23. Het bedrijf kent naast de CAO een intern beloningsbeleid.	<div>1 2 3 4 5 6 7</div> <div>1=ja, zeer uitvoerig;7=nee, in het geheel niet.</div>
24. Extern zijn de volgende aspecten van het beloningsbeleid van belang: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proberen de totale loonsom zo laag mogelijk te houden ▪ Het leveren van een goede beloning aan de werknemers als een primaire bedrijfsdoelstelling ▪ Het bedrijf heeft een loonbeleid in overeenstemming met de landelijke en/of bedrijfstakontwikkelingen. 	<div>1 2 3 4 5 6 7</div> <div>1= zeer van belang;7=geheel niet van belang.</div>

Functieclassificatiesystemen.

Vraag.	Schaal/opties.
25. De werking van het functie-klassificatie systeem wordt aan alle werknemers bekend gemaakt.	<div>1 2 3 4 5 6 7</div> <div>1=ja, zeer uitvoerig;7=nee, in het geheel niet.</div>

Bedrijfsgeneeskundige activiteiten.

Vraag.	Schaal/opties.
26. Nieuwe medewerkers krijgen voor indiensttreding een medische keuring.	<div>1 2 3 4 5 6 7</div> <div>1=bijna altijd;7=bijna nooit</div>
27. Wat is het ziekteverzuimpercentage (1995)?	X %

Regelingen beëindiging dienstverband.

Vraag.	Schaal/opties.
28. Wie van onderstaanden heeft de eindbevoegdheid in	

geval van ontslagaanzegging? ♦ Chef ♦ Personeelszaken ♦ Directie.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1=bijna altijd;7=bijna nooit.
29. Er worden exitinterviews gehouden.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1=bijna altijd;7=bijna nooit.

Ergonomie.

Vraag.	Schaal/opties.
30. Bij aanschaffing van machines en gereedschappen wordt door deskundigen op ergonomische aspecten gelet.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1=zeer frequent;7=bijna nooit.

Werkstructurering (het aanbrengen van veranderingen in de organisatie, zodanig dat een ingreep in de bestaande taakverdeling het gevolg is).

Vraag.	Schaal/opties.
31. Het bedrijf doet aan werkstructurering.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1=ja, zeer uitvoerig;7=nee, in het geheel niet.
32. Bij de voorbereiding, ontwikkeling en uitvoering van de werkstructurering zijn betrokken (meerdere antwoorden mogelijk): ondernemingsraadsleden/ondernemingsraad.	<input type="checkbox"/> 1=door meebeslissen <input type="checkbox"/> 2=door inspraak <input type="checkbox"/> 3=door advies <input type="checkbox"/> 4=door mededeling <input type="checkbox"/> 5=niet.

Ondernemingsraad.

Vraag.	Schaal/opties.
33. Het bedrijf heeft een ondernemingsraad.	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee.
34. Adviezen van de OR op technisch gebied, die afwijken van het directiestandpunt, hebben wezenlijke invloed op de uiteindelijke beslissing.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1=bijna altijd;7=bijna nooit.
35. De directie bevordert de werking van de OR actief.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1=zeer;geheel niet.
36. De directie overlegt met de OR net zo lang tot men het eens is.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1=bijna altijd;7=bijna nooit.

Stijl van leidinggeven.

Vraag.	Schaal/opties.
37. De directie en/of personeelszaken voert een beleid t.a.v. de stijl van leidinggeven in het bedrijf.	<div>1 2 3 4 5 6 7</div> 1=ja, zeer bewust;7=bijna nooit.
38. Het beleid is gericht op een stijl van leidinggeven die gekenmerkt wordt door:	1=autoritair leiderschap met eenzijdige informatie-uitwisseling van boven naar beneden 2=autoritair leiderschap waarbij tweezijdige informatie-uitwisseling centraal staat 3=leiderschapsstijl waarbij advisering van de baas aan de werknemers centraal staat 4=leiderschapsstijl waarbij het gezamenlijk (werkgevers en werknemers) centraal staat
39. De volgende activiteiten worden ondernomen om de stijl van leidinggeven in te voeren (meerdere antwoorden mogelijk):	<div>1=kadercursussen</div> <div>2=cursussen leidinggeven en samenwerken</div> <div>3=anders.....</div>

Werkoverleg.

Vraag.	Schaal/opties.
40. Bij het werkoverleg zijn alle werknemers van de organisatie eenheid betrokken.	<div>1 2 3 4 5 6 7</div> 1=bijna altijd;7=bijna nooit.
41. Hoeveel tijd is er maximaal per maand per werknemer beschikbaar voor werkoverleg?	1= < 0.5 uur 2= 0.5-1.5 uur 3= 1-1.5 uur 4= 1.5-2 uur 5= > 2 uur.
42. Het werkoverleg wordt ondersteund door mogelijkheden tot scholing en vorming van alle betrokkenen.	<div>1 2 3 4 5 6 7</div> 1=ja, zeer frequent;7=nee, bijna nooit.

Houding t.o.v. de vakbonden.

Vraag.	Schaal/opties.
43. Er vinden door de bedrijfsleiding geïnitieerde contacten plaats met vakbonden over beleidszaken (bijvoorbeeld: personeelsbeleid, uitbreiding, investeringen, etc.)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1=ja, zeer frequent;7=nee, bijna nooit.

Personeelsafdeling.

Vraag.	Schaal/opties.
44. Het bedrijf heeft een personeelsafdeling.	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> nee
45. Er is een aanstellingsbeleid voor personeelsfuncties (kennis, ervaring, e.d.)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1=ja, zeer uitvoerig;7=nee, in het geheel niet.

Verhouding P-afdeling/directie.

Vraag.	Schaal/opties.
46. Is er een directielid dat een speciale opleiding heeft gevolgd op het gebied van sociaal beleid (sociale academie, universiteit)?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> nee
47. Door wie wordt het personeelsbeleid bepaald? ▪ Directie ▪ Personeelsafdeling ▪ OR.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 1=ja, in zijn geheel;7=nee, in het geheel niet.

Sociaal statuut.

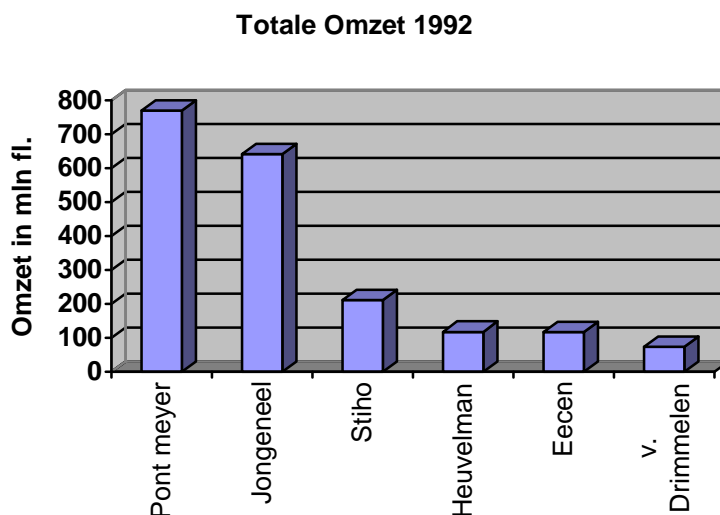
Vraag.	Schaal/opties.
48. Heeft uw bedrijf een eigen, schriftelijk vastgelegd, sociaal statuut?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> nee

Algemeen.

Vraag.	Opties.
49. Wat is het stichtingsjaar van uw onderneming?	
50. Hoeveel werknemers telt uw bedrijf?	
51. Hoeveel werknemers zijn fulltime (> 80%) in dienst?	
52. Hoeveel werknemers zijn parttime (< 80%) in dienst?	
53. Heeft uw bedrijf de laatste vijf jaar een reorganisatie doorgemaakt?	<input type="checkbox"/> Nee <input type="checkbox"/> Ja, in
54. Hoeveel arbeidsplaatsen gingen daarbij verloren?	
55. Heeft uw bedrijf de laatste drie jaren in de diepte geïnvesteerd (nieuwe apparatuur, automatisering, etc.)?	<input type="checkbox"/> Nee <input type="checkbox"/> ja, ter waarde van f..... Toelichting:.....
56. Wat is de gemiddelde leeftijd van uw vijf hoogste functionarissen?	

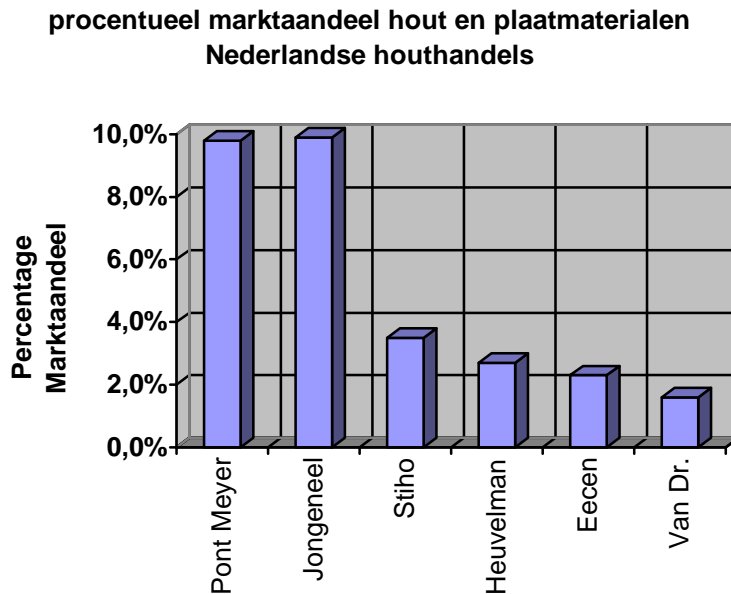
19.2 Appendix 2. Totaalomzet grootste Houthandels in Nederland.

Hieronder volgt een grafiek waarin de totale omzet, in miljoenen guldens, voor de 5 grootste Houthandels in Nederland, + Van Drimmelen (in feite op de 10^e plaats, maar aan deze lijst toegevoegd omdat dit bedrijf één van onze twee *case studies* vormt), is wordt weergegeven. De gegevens betreffen het jaar 1992. Echter, het is veilig aan te nemen dat deze cijfers niet wezenlijk anders zijn geworden tot aan de huidige periode. Geen belangrijke verschuivingen in omzet hebben in de periode 1992-1998 plaatsgevonden. Noch is er sprake van een totaal hoger verbruik van hout en plaatmaterialen in Nederland. Er is hier immers sprake van een verzadigde afzetmarkt.



19.3 Appendix 3. Marktaandeel hout en plaatmateriaal grootste Houthandels in Nederland.

Hieronder volgt een grafiek met het procentuele marktaandeel van de 5 grootste Houthandels in Nederland + Houtgroep Van Drimmelen.



19.4 Appendix 4. Enquête effectiviteitscriteria.

Deze enquête bestaat uit twee delen; één algemene vraag en een lijst van mogelijke kengetallen. Het is de bedoeling dat je jezelf die algemene vraag stelt bij elke omschrijving van een kengetal uit de lijst en het antwoord aanvinkt (☒). Als je een antwoord wil corrigeren vul dan het vakje van het foute antwoord (■), en vink het juiste antwoord aan.

Hoe belangrijk is de rol die dit kengetal speelt in het totale bedrijfsproces van jouw bedrijf?

Geef een waardering van het belang dat je aan dat kengetal hecht volgens onderstaand tabelletje:

Irrelevant	Onbelangrijk	Neutraal	Belangrijk	Heel belangrijk
1	2	3	4	5

<i>Kengetal</i>		<i>Score</i>					
		1	2	3	4	5	
Rentabiliteit van het Totale Vermogen	F0 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Marktaandeel	F0 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Arbeidsquote	F0 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ISO-certificering in het kader van efficiency	E0 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Omloopsnelheid voorraden	E0 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Debiteurdagen in gemiddeld aantal per jaar	E0 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Percentage medewerkers met 'norm beoordeling'	E0 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ziekteverzuim	S0 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Salaris	S0 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Loopbaanmanagement (Management Development)	S0 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Werkplekcondities (Arbeidsomstandigheden)	S0 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kwaliteitssysteem	S0 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Klanttevredenheid	B0 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Leverbetrouwbaarheid	B0 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Just-In-Time leveranties	B0 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Juiste prijs (=marktconform)	B0 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ISO-certificering in het kader van behoeftevoorziening van de klant	B0 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Nieuwe producten	Z0 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Nieuwe diensten	Z0 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Organisatie aanpassingen	Z0 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Loopbaanmanagement	Z0 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

20 Summary.

Investors are not likely to put their money into Dutch timber-trading companies: the industry hardly yields acceptable financial returns.

This is mainly due to a '*cul-de-sac scenario*' from which there is hardly any escape.

This scenario implies a very rigid, price-oriented market, in which it is very hard for companies to reduce costs, labour costs in particular.

Reducing labour costs in itself is very difficult within an industry that is heavily burdened by labour contracts as a result of employer/employee arrangements. Consequently employee earnings are regularly upgraded, which cannot always be compensated by raised market prices. Therefore a solution generally applied is reducing personnel numbers, which eventually will lead to an increase of workload for the remaining staff. In its turn this will cause larger turnover of staff and absenteeism. This already seems to be the case in one of our two case studies, where current absenteeism has grown to a rate of 14 %, whereas 5 % is considered normal in the industry!

In the long run major investments in e.g. re-engineering business processes may be worthwhile, but this would imply higher costs in the short run. Shareholders would not be pleased with an even further drop of financial returns on their investments.

Our research, which roughly covers the period 1987-1997, shows that Personnel Management (henceforth: PM) has not been able to make a really positive contribution to the bottom-line result of the companies subjected to our research.

In this respect PM is not a Key-Success Factor, but rather a Key-Risk Factor: PM within the Dutch timber trade can seriously endanger the future success of the enterprises within the industry.

Turning PM within the Dutch timber trade from a Key-Risk Factor into a Key-Success Factor will imply that it will have to become a strategic tool to the management and a change agent within the companies involved.

To achieve this aim, PM within the Dutch timber trade has yet to develop into real Human Resource Management (henceforth: HRM). Two options seem to be available here:

- ◆ development into so called 'hard' HRM with emphasis on management:human resources as kwantitative costs and yields
- ◆ development into so called 'soft' HRM with emphasis on human resources: development rather than management of human resources.

Hard HRM seems to be the natural aim for shareholder-owned comapanies with emphasis on financial returns within the industry; whereas soft HRM seems to be the natural development of PM within the traditional family-owned businesses with emphasis on mutual, employers and employees, beneficial labor relations within the industry.

As mentioned before our research covers the period 1987-1997, and it is focussed on the Dutch timber trade, a rather traditional industry with a long history, which is not characterized by changes and modernisms, and whose main customer is the building industry. The aim of this study is to find any connections between PM/HRM and the effectiveness of profit enterprises in the Netherlands.

We assume that HRM and PM are full tools of management, that are to contribute positively to the same company objectives as the other management tools, i.e. profit and continuity. So here we introduce the hypothesis that the success (degree of effectiveness) of an organization, or rather the lack of it, can largely be determined, both directly and indirectly, by the PM or HRM pursued.

The key question of this dissertation could be phrased as follows: to what extent can PM within the Dutch timber trade influence the success of enterprises either positively or negatively?

In this context success is supposed to mean an (evident) improvement of one or more pre-formulated effectiveness criteria, to be explained later on.

Our research is theoretical-empirical *case study research*, restricted to profit organizations as the author based his data on the industry he has known from his own practical experience. We opted for the case study methodology as in our opinion personnel-management issues had best be studied within the framework of the organization concerned: Jongeneel B.V. and Houtgroep Van Drimmelen are the two cases we studied.

In order to be able to answer our key question with regard to our two case studies, we will first state our definition of a successful enterprise: an enterprise that, within the framework of free market forces, succeeds in yielding a financial return we can consider to be good in relation to the costs.

However important, though, we should not exclusively focus on financial indicators when determining the degree of influence PM has on the ultimate result of organizations, although we must admit that this influence is mainly measured financially.

In order to measure the business-economical performance of the selected companies, we linked a number of perspectives to the following four effectiveness criteria: financial surplus value, satisfying needs, efficiency and satisfaction, continuity. So, PM that positively influences these four criteria is considered successful. We expect, however, that it is to a limited extent that the PM of our two case studies can positively influence the companies' performance, and in the period of 1987-1997 it probably didn't work that way at all.

Next we chose indicators to measure the effectiveness criteria, important to our case studies. Many of these indicators are directly or indirectly influenced by PM, i.e. Return On Net Capital Employed (RONCE), gross profit vs. labor cost, 'debtors days', ISO certification, standard-assessment, customer satisfaction, re-organization, career management, remuneration, quality system, working conditions and absenteeism.

This study will show that both within the Dutch timber trade in general and within the companies investigated by us, one cannot speak of HRM, as defined in literature, but rather of traditional PM. Scientific literature clearly distinguishes between HRM and PM: HRM must be considered a specific sort of Personnel Management, in which staff is not looked upon as an item of costs, but as a capital good, whereas PM informally is understood to mean "co-ordinated pushing and pulling at people within the context of a working organization" (Jansen, 1996).

In order to be able to measure the ultimate degree of success of the organizations of our two case studies and their PM, we provided the effectiveness criteria and the corresponding indicators with a measuring instrument.

The score of an effectiveness criterion is defined by means of a combination of various characteristics: nominal and scalar characteristics. Within an effectiveness criterion the characteristics are assessed for their significance to the overall business process. This assessment

was performed by having 12 experts within the Jongeneel and Van Drimmelen companies indicate the significance of each indicator for the overall business management on a scale ranging from 1 to 5. It is worth noting, however, that in the opinion of the experts PM of the two companies has a higher quality than the actual outcome of our case studies shows!

The first case study, Jongeneel B.V. is a timber trading company with 36 regional branches, since 1976 owned by the American parent company 'DELI'. On the basis of interviews the author had with several management and middle management staff members within the Jongeneel organization, the organization culture in the period 1987-1997 can be described as process and man oriented, organization related, close-natured, a loose control regime with a high degree of pragmatism. A company culture plays an important part in the continuity and survival of an organization, and for that reason it is sometimes necessary to change the company culture. If Jongeneel wanted to survive and be successful in a competitive market with low margins and heavy price competition, it had to change its organization (and subsequently its culture) into a company that makes the most of its scale, instead of being a loose network of local timber trading companies. Subsequently in the field of PM attention will have to be paid to development and training of staff members, recruitment and selection of experienced staff, better terms of employment, curbing personnel costs. Jongeneel's strategic choice is to concentrate on its *core business* (wood and plywood) and its *core market* (medium size building industry). Any success will largely depend on finding the right balance between qualitative and quantitative aspects with relation to the personnel management to be pursued. On the one hand, for the development of the company it is necessary to employ good staff members, but on the other hand personnel costs will remain a major factor in the ultimate financial return of the organization. Efficiency enhancement, particularly in the fields of logistics and automation, seems to be the solution: do more work with fewer people.

With regard to the effectiveness criterion the Jongeneel organization scores two, and can therefore be considered a **normal performer**. As the Jongeneel score on *financial surplus value* and *efficiency* is not sufficient (rather bad), in other words it doesn't score high on all four of the effectiveness criteria, the organization can be looked upon as not-effective or non-successful (according to the Keuning/Eppink definition). Jongeneel's weak points are in particular RONCE, labour quote, debtors days and standard-assessment.

The second case study is Houtgroep Van Drimmelen, a family business as opposed to the first case. This company is considerably smaller than Jongeneel regarding numbers of staff and turnover. As a consequence of a stand still in the growth of the building industry market, Van Drimmelen increasingly aims at new customers, such as the wood-processing industry, the furniture industry, sheltered workshops, etc.

The company has not seen a fundamental change of culture during its 75 years' existence; the majority of staff members are locals and they have a great attachment and identification with the organization. One could say: there is a large mutual dependence between company and employees, in the form of classical 'patronage'.

In order to assess the financial success of the organization we considered the period 1989-1997 and used the indicator of Return on Net Capital Employed, for RONCE is a good indication for the degree in which an organization knew how to gain a profit with its capital and can therefore be called successful. As the same indicator was used in the financial analysis of Jongeneel and the Dutch timber trade as a whole, comparison is useful.

With regard to its return, Houtgroep Van Drimmelen gives a deviant picture when compared to the industry as a whole and it was shown that Van Drimmelen's average cost-effectiveness over

the period was only 0.48 %. One could justify the conclusion that Houtgroep Van Drimmelen can hardly be called cost-effective over the period mentioned and even performs badly: turnover nor result have grown sufficiently to provide an acceptable cost-effectiveness. The only way to earn money seems to lie in a drastic reduction of costs.

It is the lack of external shareholders which enabled the family business to continue: the owners/directors can contend themselves with a salary and the value of the real estate. This is why they can put up with a very modest cost-effectiveness of the company. In this respect a family business is fundamentally different from a business owned by shareholders.

With an effectiveness score of -1 Van Drimmelen can be called a **normal performer**, but when we apply Keuning/Eppink's definition (above), Van Drimmelen becomes a non-successful organization. This ineffectiveness is caused by the bad scores on the effectiveness criteria of Financial surplus value and Efficiency, which was also the case with Jongeneel. Obviously Van Drimmelen's greatest problem are costs in general and to bring the RONCE to an acceptable value these costs will have to be reduced drastically.

On the other hand, as stated above, the nature of the family business implies that Van Drimmelen's strategy is not primarily focussed on high cost-effectiveness, but on continuity and a good existence for its staff. In this respect Van Drimmelen can undoubtedly be called successful. But, on the other hand, just because of its bad financial performance, Van Drimmelen is an ideal candidate for buy out or take over. New management would surely be able to improve on the financial returns with the same means and thus create a company that can be sold with a profit.

Concluding we can say that according to our effectiveness diagnosis both companies can be considered **normally successful**, though Jongeneel shows a better financial result than Van Drimmelen. However, whenever the economical situation turns against them, present results of both companies are probably too weak to give them a chance to survive in the present form.

When we come back to our key question and measure the degree of success of the PM of the two cases we come to the following conclusions:

according to our effectiveness diagnosis in regard to their personnel management, Jongeneel and Van Drimmelen can be considered as respectively **normal-** and **under performer**.

Jongeneel performs well on 3 out of 5 effectiveness criteria, but both on *financial surplus value* and on *efficiency* Jongeneel's PM performs inadequately and *labour quote* and the performance on *standard-assessment* (pre-eminently indicators to be influenced by PM) require great attention. Our research proved that PM in these fields turns out to be a Key-Risk Factor, for, due to a negative score on these indicators, it has a strongly negative influence on the Return On Net Capital Employed. In view of the fact that the issue of labour quote has been among the major areas of attention of the Jongeneel management for years, we can draw the conclusion that one has not yet found the appropriate approach for this issue.

Van Drimmelen also performs well on 3 out of 5 effectiveness criteria, but PM of Houtgroep Van Drimmelen proves to perform badly particularly on *financial surplus value* and the *labour quote* is an absolute low. So here an emergency measure for personnel costs seems to be required in order to get the RONCE at an acceptable level. However, as stated before, Van Drimmelen's strategy is not primarily aimed at financial return. But even so, considering our scores, the Van Drimmelen PM can be considered a *Key-Risk Factor*, as it had a most negative influence on the ultimate business result.

Finally, for the co-validation of our own research, we applied the *Human Resource Role Assessment Survey*, developed by Ulrich and Conner (1997), and tried to find any similarities between Ulrich and Conner's model and the results of our own performance assessment instrument. Though there were a few differences in outcome, the results with reference to our case studies were not fundamentally different. Again it was proved that both companies, Jongeneel and Van Drimmelen, do not practice HRM. In both cases the term of *Key Success Factor* is not applicable and PM of both organizations can be characterized as a moderately successful management instrument. Both organizations can further improve and develop their PM.

When, finally, we apply the Human Resource Role Assessment Survey to the Dutch timber trading industry as a whole, we can conclude that the industry is still far away from a sufficiently qualitative PM; both the operational and the strategic role of PM within the industry have been catered for very poorly. In this respect the industry may have hardly made any progress since 1968, when the first guidelines on how to perform PM were issued (SAHIN, 1968).

21 Geraadpleegde Literatuur.

Arthur, J.B. (1994). The effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *The Academy of Management Journal*. June.

Asch, A.W. van, e.a. (1994). *Arbeidsvoorziening in de bedrijfstak Houthandel, i.o.v. stichting werkgelegenheids- en scholingsprojecten*. Amsterdam.

Baarda, P.R., C.P.M. Kouwenhoven, J.A. Werkhoven. (1994). *Ken- en stuurgetallen voor personeelsmanagement. Cijfers voor diagnose en besturing*. Deventer: Kluwer.

Bain, G.S. en H.A. Clegg. (1974). A strategy for industrial relations research in Great Britain. *British Journal of Industrial Relations*, vol. 12, march 1974.

Beer, M., B. Spector, P.R. Lawrence, D. Quinn Mills, R.E. Walton. (1985). *Human Resource Management. A general manager's perspective*. New York: The Free Press, Collier Macmillan.

Bläsing, J.F.E. (1992). *Mensen en spanningen. Sociaal-economische geschiedenis van de n.v. provinciale noordbrabantse electriciteitsmaatschappij 1914-1985*. Leiden: Martinus Nijhoff.

Boerlijst, J.G., H. van der Flier, A.E.M. van Vianen. (1993). *Werk maken van loopbanen*. Utrecht: Lemma.

Boomsma S., A. van Borrendam. (1996). *Kwaliteit van dienstverlening*. Deventer: Kluwer (2^e druk, 3^e oplage).

Born J.B.G., Nollen, M.J.W.T. (1998). *Kwaliteit van de personeelsfunctie: de ontwikkeling van een meetinstrument*. Proefschrift Katholieke Universiteit Brabant. Serie Militair-Bedrijfskundige Publicaties. Faculteit der Militaire Bedrijfskunde van de Koninklijke Militaire Academie te Breda.

Bos, R. ten. (1995). *Managers en organisatiecultuur*. Zaltbommel: Thema.

Bouma, J.L. (1980). *Leerboek der bedrijfseconomie. Deel II. De theorie van de financiering van ondernemingen*. Wassenaar: Delwel (2^e, geheel herziene druk).

Brealey, R.A., S.C. Myers. (1996). *Principles of corporate finance*. Mcgraw-Hill. International Edition.

Broeck, H. v.d. (1994). *Lerend management. Verborgen krachten van managers en organisaties*. Tiel: Lannoo.

Burgers, J.G. et al. (1982). *Structuuronderzoek Houthandel. Beknopt rapport september 1982*. Rijnconsult b.v. Onderzoek naar de situatie van de Nederlandse Houthandel door Rijnconsult in opdracht van de Nederlandse Herstructurerings Maatschappij (NEHEM).

Bussel, G.M.M. (1997). *Organiseren van pensioen. Een integrale benadering*. Proefschrift Universiteit Twente.

Buzzel, R., B.T. Gale. (1975). *The PIMS principles*.

Carr, C., Smart training. (1992). *The manager's guide to training for improved performance*. New York: McGraw-Hill.

Collectieve arbeidsovereenkomst voor de Houthandel. Mei 1995 - mei 1997. Vereniging Van Nederlandse Houtondernemingen. Almere.

Delery, J.E., D. H. Doty. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*. Jaargang 39, nr. 4, 802-835.

Dijk, J.J.J. van. (1983). *Personeelsbeleid. Sociaal beleid. Vermaatschappelijking van de onderneming*. Scheveningen: SMO-informatief 20. 6^e ongewijzigde, druk.

Dijk, J.J.J. van. (1992). *De mens als sleutel tot bedrijfssucces. Balans en perspectief van de ontwikkeling van human resource management*. 's-Gravenhage: SMO-Informatief 92-I.

Dijk, J. v., M. de Goede, H. 't Hart, J. Teunissen. (1991). *Onderzoeken & veranderen. Methoden van Praktijkonderzoek*. Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese.

Drucker, P.F. (1995). The information executives truly need. *Harvard Business Review*, january/february 54-59.

Dyer, L. (ed.) (1988). *Human resource management. Evolving roles & responsibilities*. Washington: the bureau of national affairs, inc.

Evers, B., L.J.S. Wolpert. (1994). *De houtbranche, ingespannen tussen afkorten en bijschaven. Toekomstvisie en structuur van de Nederlandse Houthandel*. Onderzoek naar de conditie en structuur van de Nederlandse houtbranche, door Rijnconsult, op verzoek van de Vereniging Van nederlandse Houtondernemingen te Almere.

Eyzenga, G., E. Westerhof. (1997). *Fuzzy logic in de bedrijfswetenschappen. Theorie & toepassingen*. Assen: Van Gorcum.

Fombrun, C., N.M. Tichy, M.A. Devanna (eds.). (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley.

Gelderman, M. (1998). *A performance measurement framework. Research memorandum*. Limperg Instituut, Amsterdam.

Gerdingen, L. van, P. van Kogelenberg, F. Vogel (red.). (1997). *Een houten tijdperk. 200 jaar Jongeneel*. Utrecht: uitgave van Jongeneel b.v. te Utrecht ter gelegenheid van het 200-jarig jubileum van Jongeneel in het jaar 1997.

Geus, A. de. (1997). *De levende onderneming. Over leven en leren in een turbulente omgeving*. Schiedam: Scriptum. (oorspr. titel: The living company; habits for survival in a turbulent environment. Longview Publishing Limited. 1997).

Gils, M.R. van et al. (1994). *Organisatie en gedrag*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Graham, P. (ed.). (1995). *Mary Parker Follett prophet of management. A celebration of writings from the 1920s*. Boston: Harvard Business School Press.

Groot, T.L.C.M. (1996). *Sturen op prestaties. De rol van accounting in de bedrijfsvoering van organisaties*. Oratie, 24 mei 1996, Vrije Universiteit Amsterdam. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Guest, D.E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8: 3-6, pp. 263-276.

Hamel, G., C.K. Prahalad. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.

Hammer, M., J. Champy. (1994). *De bijl aan de wortel. Reengineering the corporation. Een manifest voor bedrijfsrevolutie*. Amsterdam/Antwerpen: Contact. (oorspr. titel: Reengineering the corporation. 1993).

Harrison, R. (1993). *Employee development*. Management Studies 2. London: Institute of Personell Management.

Have, K. ten (1993). *Markt, organisatie en personeel in de industrie: een empirisch onderzoek naar produktieregimes als configuraties van arbeidsdeling en arbeidsrelaties*. Tilburg: Tilburg University Press.

Hendry, C., A. Pettigrew. (1990). Human resource management: An agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, 1 (1), pp. 1-16.

Hoef, P. van. (1998). *Casestudy Rockwool Lapinus b.v. De balanced scorecard gerelateerd: een oplossing of een illusie?* Doctoraal scriptie Rijks Universiteit Limburg. Faculteit der economische wetenschappen en bedrijfskunde. Mei 1998.

Hofstede, G. (1995). *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Contact (5^e druk).

Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* (38) 3, 635-672.

Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8: 3-6, pp. 263-276.

Imai, M. (1991). *Kaizen. De sleutel van Japans succesvolle concurrentie*. Deventer: Kluwer (derde oplage). (oorspr. titel: Kaizen. The key to Japan's competitive success. Random House Business Division. New York, 1986).

Jagannathan, R., E.R. McGrattan. (1995). The capm debate. *Federal Reserve Bank of Minneapolis Quarterly Review*, vol. 19, No. 4, Fall 1995, 2-17.

Jansen, H.P.H. (1979). *Kalendarium. Geschiedenis van de lage landen in jaartallen*. Het Spectrum Utrecht/Antwerpen: Het Spectrum (4^e druk).

Jansen, P.G.W. (1994). Spanningsveld tussen theorie en praktijk van human resource management. O.A.M. Fisscher, R.H.W. Vinke & J.S.L. Ykema (Red.) *Vakboek Human Resource Management*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen, afl. 24, (I.2.7-201-2). Februari, 201-218.

Jansen, P.G.W. (1996). *Organisatie en mensen. Inleiding in de bedrijfspsychologie voor economen en bedrijfskundigen*. Baarn: Nelissen.

Jansen, P.G.W. (1997). Human resource management: configuraties, effectiviteit en de smalle marges. *De Psycholoog*, 32 (no. 10; october), 405-408.

Jong, G.R.A. de. (1988). *Effectief personeelsmanagement. Een interventiestrategie*. Deventer: kluwer (2^e druk).

Jong, G.R.A. de. (1992). *Personeelsmanagement: zorg voor maatwerk in de praktijk*. (Oratie, V.U. Amsterdam).

Kanter, R. M., B. A. Stein, T. D. Jick. (1994). *De uitdaging van organisatieverandering. Hoe bedrijven verandering ervaren en leiders verandering kunnen sturen* (oorspr. titel: The challenge of organizational change; how companies experience it and leaders guide it. 1992.). Schiedam: Scriptum.

Kaplan, R. S., D. P. Norton. (1996). *The balanced scorecard. Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.

Kessels, J.W.M., C.A. Smit. (1993). *Opleidingskunde. Een bedrijfsgerichte benadering van leerprocessen*. Deventer: Kluwer bedrijfswetenschappen (5^e oplage).

Kets de Vries, M.F.R. (1993). *Organisaties op de divan. Gedrag en verandering van organisaties in klinisch perspectief* (oorspr. Titel: Organizations on the couch; clinical perspectives on organizational behavior and change. 1991). Schiedam: Scriptum.

Keuning, D. en D.J. Eppink. (1997). *Management en organisatie. Theorie en toepassing*. Houten: Stenfert kroese (6^e druk, tweede oplage).

Kluytmans, F. (red.). (1997). *Leerboek personeelsmanagement*. Deventer: Kluwer bedrijfsinformatie/ Heerlen: Open Universiteit (3^e druk, 1^e oplage).

Koch, M.J. & R.G. McGrath. (1996). Improving labor productivity: human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 1996, pp. 335-354.

Korte, A.W., J.F. Bolweg. (1995). *De nieuwe werknemer?! Een verkenning naar de veranderingen in werknemerswensen en de managementconsequenties daarvan*. Assen: Van

Gorcum.

Korte, T. de en E. Singerling. (1995). P & O de deur uit? Een overlevingsstrategie voor P & O-managers. *Holland Management Review*, nr.42, 112-122.

Kotler, Ph. (1994). *Marketing management. Analysis, planning, implementation, and control*. Englewood Cliffs: Prentice Hall (eight edition).

Lamberts, R.T.H.C.M. et al. (1988a). *Ondernemingsfinanciering 1a. Glossarium*. Heerlen, Open Universiteit: Prentice Hall International.

Lamberts, R.T.H.C.M. et al. (1988b). *Ondernemingsfinanciering 1a. Inleiding en planning van de vermogensbehoefte*. Heerlen, Open Universiteit: Prentice Hall International.

Leijten, A.Th. (1995). Stimulerend personeelsmanagement en de effectiviteit van organisaties. *M & O*, 4, 269-286.

Leijten, A.Th. (1991). *Stimulerend personeelsmanagement. Een effectiviteitsdiagnose*. Amsterdam: Thesis.

Leget, J. (1997). *Personeelbeleid en succes van organisaties. Resultaatgericht Human Resource Management in Nederland*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.

Lintner, J. (1965). The valuation of risk assets and the selection of of risky investments in stock portfolios and capital budgets. *Review of Economics and Statistics*, 47 (february), 13-37.

Lorenz, Ch. (1993). *Van het universitaire front geen nieuws*. Baarn: Ambo.

Lundberg, C.C. (1985). Toward a contextual model of human resource management, lessons from the Reynolds corporation. *Human Resource Management*, 24 (1), pp. 91-112.

Mastenbroek, W. (1997). *Verandermanagement. Sturen op verantwoordelijkheid. Resultaatverbetering door meer zelforganisatie én betere sturing. Organisatievernieuwing als relatiemanagement. Bestuurlijke civilisatie en gedragsverandering*. Heemstede: Holland Business Publications.

Mayo, A. (1991). *Managing careers. Strategies for organizations*. London: Institute of Personnel Management.

McNair, C.J., R.L. Lynch, K.F. Cross. (1990). Do financial and nonfinancial performance measures have to agree?, *Management Accounting*, November, pp. 28-36.

Messing, F. (1981). *De Nederlandse economie 1945-1980. Herstel. Groei. Stagnatie*. Haarlem: Fibula – Van Dishoeck.

Miles, R.E., C.C. Snow. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics* (summer), pp. 36-52.

Millward, N., M. Stevens, D. Smart, W.R. Hawes. (1992). *Workplace industrial relations in*

transition. Aldershot: Dartmouth.

Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives. Designing effective organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall International.

Mintzberg, H. (1992). *Mintzberg over management. De wereld van onze organisaties* (oorspr. titel: Mintzberg on management. 1989). Amsterdam/Antwerpen: Contact (4^e dr.).

Mulder, H. (1993). *Koplopers in opleidingen. Het verband tussen organisatiestrategie en opleidingsaanpak bij 26 vooraanstaande bedrijven en instellingen*. Alphen aan den Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie. Uitgave ter gelegenheid van het 25-jarig bestaan van MOC/VTC.

Pisa, W. (1993). 'De kloof tussen wetenschap en praktijk'. *Personeelsbeleid* 29. nr. 11(82-85).

Paauwe, J. (1989). *Sociaal ondernemingsbeleid: tussen dwang en ambities. Een theoretisch empirisch onderzoek naar de vormgeving van het sociaal beleid van ondernemingen ten tijde van recessie en herstel*. Alphen a/d Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie.

Paauwe, J. (1994). *Organiseren: een grensoverschrijdende passie*. Oratie. Alphen aan den Rijn: Samsom.

Paauwe, J. (1996). HRM and performance: the linkage between resources and institutional context. Unique approaches in order to achieve competitive advantage. *Discussion paper, Bath University*, 4 november 1996 (draft version).

Paauwe, J. en J.H. Huijgen. (1991). *Personeelsmanagement bedrijfskundig en economisch bekeken*. Cappelle a/d IJssel/Woerden.

Paauwe, J., R. Williams, A. Keegan. (1998). Market situation, competitive advantage and the importance of personnel. The strategic positioning of the personnel function under diverse market conditions. *Paper submitted to the 5th NVAM (Nederlands-Vlaamse Academie voor Management) conference on organisation and strategic renewal*. Theme 5: Human Resource Management may 29th 1998, University of Maastricht, the Netherlands.

Paffen, M.J.A. (1994). *Loopbaan-management*. Deventer: kluwer (1^e dr. 4^e oplage).

Peters, Th. J. en R. H. Waterman. (1990). *Exellente ondernemingen. Kenmerken van succesvol management* (oorspr. titel: In search of excellence. 1982). Utrecht/Antwerpen: L.J. Veen (9^e dr.).

Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Prahalad, C.K., G. Hamel. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business review*, 68 (3), pp. 79-91.

Robinson, S. (1995). *Handbook of financial management*. London: Pitman Publishing.

Sahin, de bond ter behartiging van de sociale aangelegenheden in de Houthandel in Nederland. (1968). *Mensenwerk in de Houthandel. Een schets van personeelsbeleid voor houhandelsbedrijf*

ven. Amsterdam.

Sanders, G., B. Neuijen. (1988). *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*. Assen/Maastricht: van Gorcum.

Sandick, A.S., A.M. Schaap-Neuteboom. (1993). *Rendement van een bedrijfsopleiding. Een instrument voor het bepalen van het financiële rendement van trainingen. Return on investment of a corporate training*. Zaandam: Albert Heijn.

Schoenmaker, M.J.R., Th.D. Geerdink. (1991). *Human talent management. Een visie op besturen, faciliteren en ontwikkelen van personeel*. Deventer: Kluwer.

Scheurer, L., E. Krancher, F. Manders. (1993). Human resource management is géén vanzelfsprekendheid. *Gids voor personeelsmanagement*, 1, 31-35.

Schuiling, G.J. & P.G.W. Jansen. (1998). *Participeren in moeilijke tijden*. Intern Rapport. Delft/Amsterdam: Gist Brocades/Vrije Universiteit.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.

Sharpe, W.F. (1964). Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risk. *Journal of Finance*, 19 (september), 425-442.

Sijbrands, S., P.G.W. Jansen. (1995). Personeelsmanagement in de financiële sector. *M&O*. nr. 1/2, p.. 4-22.

Slicher van Bath, B.H. (1978). *Geschiedenis: theorie en praktijk*. Utrecht/Antwerpen: Het Spectrum.

Slobbe, H.C.A. (1995). *Financieel personeelsmanagement*. Deventer: Kluwer.

Slot, R., B. Meijer. (z.j.). *Kengetallen*. ABN/AMRO Bank (z.p., 9^e dr.).

Soeters, J. (1990). 'Organisatiecultuur: inhoud, betekenis en veranderbaarheid'. In: J.J. Swanink. *Werken met de organisatiecultuur. De harde gevolgen van de zachte factor*. Schiedam: Scriptum (3^e druk), pp. 15-29.

Sprenger, C.C., C.H. van Eijdsen, S. ten Have, F. Ossel. (1995). *Vier competenties van de lerende organisatie*. 's-Gravenhage: Delwel.

Storey, J.(ed.). (1992a). *New perspectives on human resource management*. London/New York: Routledge (3^e druk).

Storey, J. (1992b). *Developments in the management of human resources*. Oxford: Blackwell.

Swanborn, P.G. (1987). *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Nieuwe editie. Meppel: Boom.

Swanink, J.J. (red.). (1990). *Werken met de organisatiecultuur. De harde gevolgen van de zachte factor*. Schiedam: Scriptum (3^e druk).

Swieringa, J., A.F.M. Wierdsma. (1990). *Op weg naar een lerende organisatie. Over het leren en opleiden van organisaties*. Groningen: Wolters Noordhoff.

Tielemans, J. (1993). *Psychodidactiek*. Leuven/Apeldoorn: Garant (2^e herziene druk).

Tissen, R.J. (1995). *Over de grenzen van mens en werk. Het vakgebied personeelwetenschappen in technologisch perspectief*. Oratie ter gelegenheid van de benoeming tot hoogleraar in de personeelwetenschappen aan Universiteit Nijmegen te Breukelen, op 3 februari 1995.

Thijssen, J.G.L. (1993). 'Naar een opleidingskunde voor arbeidsorganisaties?' In: Kessels, J.W.M., C.A. Smit, *Handboek opleiders in organisaties*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen (4^e bijdruk).

Trooster, T.J. (1993). *Denken, zeggen, doen. Een kwalitatief onderzoek naar samenwerkingsrelaties in organisaties*. Doctoraalscriptie Bedrijfskunde, vakgroep Bedrijfswetenschappen Katholieke Universiteit Nijmegen.

Tsui, A.S., L.R. Gomez-Mejia. (1988). Evaluating human resource effectiveness, In: *Human Resource Management evolving roles and responsibilities*, The bureau of national affairs, Washington D.C., pp. 187-227.

Tulder, R. van. (1996). *Skill sheets*. Den Haag: Delwel.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.

Ultee, W., W. Arts, H. Flap. (1992). *Sociologie: vragen, uitspraken, bevindingen*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Vecht, R.A., F. van der Wel, R. Slot. (1995). *Zicht op cijfers. Inleiding tot de analyse van jaarrekeningen*. Houten: Stenfert Kroese (zesde, herziene druk, derde oplage).

Verburg, R.M. (1998). *Human resource management. Optimale praktijken en configuraties*. Proefschrift Vrije Universiteit. Dissertatiereeks Kurt Lewin Instituut. 1998 -10.

Verburg, R. M., P. Drenth, P. Koopman, J. v. Muijen. (1997). Configuraties van human resource management. *De Psycholoog*, september, 346-353.

Vloeberghs, D. (1990). *Human resource management*. Leuven/Amersfoort: Acco (4^e druk).

Vloeberghs, D. (1997). *Handboek human resource management. Managementcompetenties voor de 21^{ste} eeuw*. Leuven/Amersfoort: Acco.

Voogd, C. de. (1993). *De neergang van de scheepsbouw en andere industriële bedrijfstakken*. Vlissingen: Den Boer/De Ruiter.

Waarts, E, N. Lamperjee, E. Peelen, J.M.D. Koster (red.). (1993). *Nima marketing lexicon*. Groningen: Wolters- Noordhoff.

Wattel, A. (red.). (1993). *Management development. Stand van zaken en perspectief*. Deventer: Kluwer.

Wes, M.A., H.S. Versnel, E.Ch.L. van der Vliet. (1978). *De wereld van de oudheid*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Wester, F. (1991). *Strategieën voor kwalitatief onderzoek*. Muiderberg: Coutinho.

Yin, R. K. (1994). *Case study research. Design and methods*. Thousand Oaks: Sage (2nd. ed.).

Zanden, J. L. (1997). *Een klein land in de 20^e eeuw. Economische geschiedenis van Nederland 1914-1995*. Schiedam: Het Spectrum.

Zwan, A. van der, B. van Dorp, J. Paauwe (red.). (1991). *Uit het dal. Turnaround management in Nederland*. Schiedam: Scriptum.

Zwaan, A.H. van der. (1992). *Organisatie-onderzoek. Leerboek voor de praktijk: het ontwerp van onderzoek in organisaties*. Assen/Maastricht: Van Gorcum (2^e druk).

